



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

OBCHODNÍ MODEL PRO IT SPOLEČNOST

BUSINESS MODEL FOR IT COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Drahomír Rybníček

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jan Luhan, Ph.D., MSc

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav informatiky
Student: **Bc. Drahomír Rybníček**
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Informační management
Vedoucí práce: **Ing. Jan Luhan, Ph.D., MSc**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Obchodní model pro IT společnost

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je navržení obchodního modelu IT společnosti, který bude využitelný v obdobích, kdy vybraná společnost nemá dostatečné množství zakázek a je nezbytná rychlá a efektivní komunikace pro přesvědčení klienta k realizaci projektu.

Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, M. Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 156 s. ISBN 80-247-1095-1.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. Business strategie: Krok za krokem. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. 176 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

CHROMÝ, J. Elektronické podnikání: informace, komunikace, příležitosti. 1. vyd. Praha: Extrasystem Praha, 2014. 263 s. ISBN 978-80-87570-10-4.

JOBBER, D. a G. LANCASTER. Management prodeje. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 432 s. ISBN 80-7226-533-4.

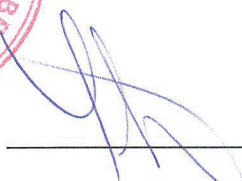
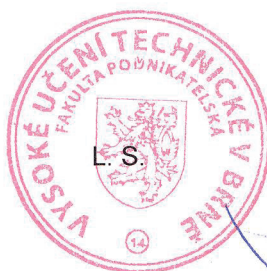
LAUDON, K. C. and C. G. TRAVER. E-commerce 2016: Business, Technology, Society. 12th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. 912 s. ISBN 978-0-133-93895-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zaměřuje na návrh obchodního modelu pro IT společnost působící v oblasti vývoje a prodeje informačních systémů a souvisejících služeb. Pro nově vznikající obchodní model je kladen důraz především na odlišení se od konkurence a nabídnutí takových podmínek, aby byla snížena nejistota zákazníka při pořizování nového informačního systému, plynoucí zejména z rizika pořízení nevyhovujícího řešení či nevyhovující spolupráce s dodavatelem. Tím si obchodní model klade za cíl zajistit získání nových zákazníků.

ABSTRACT

This thesis is focusing on design of business model for IT company acting in the domain of development and sales of information systems and related services. In the newly emerging business model there is an emphasis on differentiation from competition and to offer such conditions so the uncertainty of customer can be lowered, when the customer feels danger of obtaining inappropriate solution or unsatisfactory cooperation with a supplier. This business model aims to ensure obtaining of new customers.

KLÍČOVÁ SLOVA

Obchodní model, agilní metody, marketing, vývoj softwaru, výběr a získání nových zákazníků.

KEYWORDS

Business model, agile methods, marketing, software development, selection and acquisition of new customers.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

RYBNÍČEK, D. *Obchodní model pro IT společnost*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 91 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jan Luhan, Ph.D., MSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 14. května 2017

.....

Bc. Drahomír Rybníček

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval svému vedoucímu diplomové práce Ing. Janu Luhanovi, Ph.D., MSc za veškerou pomoc, odborné vedení, podněty a připomínky ke zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	10
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
1.1 Cíle práce	11
1.2 Metody a postupy zpracování	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
2.1 Obchod	15
2.1.1 Obchodní modely	15
2.1.2 Modely prodeje a tvorby zisku	16
2.1.3 Úloha prodejce	17
2.1.4 Činnosti prováděné v rámci prodeje	20
2.2 Poslání firmy	21
2.3 Strategie	21
2.4 Marketing	22
2.5 Agilní metody	29
3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	32
3.1 Představení společnosti	32
3.2 Produkty nabízené společností PC HELP, a.s.	33
3.3 Poslání společnosti	34
3.4 Organizační struktura	34
3.5 SBU Speciální aplikace	35
3.6 Analýza vnějšího prostředí (PEST)	37
3.7 Analýza oborového okolí – Porterův model	40
3.8 Analýza interních faktorů – Analýza 7S	43
3.9 Marketingový mix produktů SBU SA	46
3.10 Analýza ekonomické situace společnosti PC HELP, a.s.	49

3.11	SWOT analýza.....	54
4	VLASTNÍ NÁVRHY	62
4.1	Současný přístup obchodování.....	62
4.2	Návrh obchodního modelu	70
4.2.1	Základní principy obchodního modelu	71
4.2.2	Obchodní model z pohledu dodavatele.....	72
4.2.3	Obchodní model z pohledu zákazníka	75
4.2.4	Komplexní pohled na obchodní model v krocích	77
4.2.5	Výběr a oslovení zákazníků	78
4.3	Vytvoření marketingových materiálů pro obchodní model	80
4.4	Ekonomické zhodnocení obchodního modelu	83
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	86
	SEZNAM TABULEK	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM GRAFŮ	91

ÚVOD

Vývoj IS/ICT významně ovlivňuje život nás všech a má tak dopad nejen na jednotlivce, ale i na způsob fungování firem, potažmo státu. Informační technologie jsou dnes nedílnou součástí našeho každodenního života a jejich účelné využívání je zejména pro firmy a stát existenčně důležité.

Ve státní i soukromé sféře je proto kladen důraz na zkvalitňování informačních systémů a na jejich optimální využití. V souvislosti s pořizováním nových IS/ICT řešení je samozřejmě kladen také důraz na minimalizaci nákladů na pořízení a provoz nových řešení.

Z tohoto důvodu dochází nejenom k růstu poptávky po těchto technologiích a souvisejících službách, ale také k růstu nabídky. Ta je rozšiřována existencí odborných vysokých škol, které připravují odborníky různých zaměření, jako je vývoj, marketing, obchod či projektové řízení, nebo dobrým platovým ohodnocením těchto pracovních pozic.

V souvislosti se zvyšující se nabídkou tak dochází k rostoucí konkurenci na trhu s dodavateli IT řešení, což má za následek snahu jednotlivých subjektů odlišit se od konkurenčních firem, poskytovat určité výhody, zvyšovat kvalifikace a neustále zkvalitňovat poskytované služby.

Při velkém množství subjektů nabízejících poměrně širokou škálu informačních systémů či řešení vytvářených na míru může být pro zákazníky obtížné vybrat si vhodného dodavatele požadovaných IS/ICT řešení.

Smyslem této práce je tedy navrhnout vhodný obchodní přístup pro tým IT společnosti, jenž se zabývá zejména vývojem softwaru na zakázku. Je třeba navrhnout takový obchodní model, který bude zohledňovat dané prostředí, zajistí pozitivní odlišení od konkurenčních firem a další výhody pro usnadnění získání nových zákazníků.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

1.1 Cíle práce

Cílem této diplomové práce je vypracovat v rámci obchodních a propagačních aktivit týmu, jenž se zabývá zejména vývojem softwarových řešení vytvářených na zakázku zákazníkům, návrh obchodního modelu a dalších souvisejících opatření.

Obchodní model si klade za cíl snížení nejistoty zákazníka, odlišení se od konkurence a možnost rychlé reakce v situaci nedostatku zakázek, či odřeknutí nasmlouvaných projektů.

1.2 Metody a postupy zpracování

V této práci se budu nejprve zabývat tématem obchodních a ostatních souvisejících činností IT firmy z náhledu teorie. Budou tedy rozvedena teoretická hlediska týkající se především obchodní činnosti, marketingu a agilního vývoje, který bude využívaný obchodním modelem.

V další části provedu s využitím analýz PEST, Porterův model, McKinsey 7S analýzu společnosti. Zmíněny budou proto údaje o ní, jaký je předmět jejího podnikání, nebude chybět stručná historie a výčet současných produktů, které poskytuje svým zákazníkům. V závěru této části provedu souhrnnou SWOT analýzu.

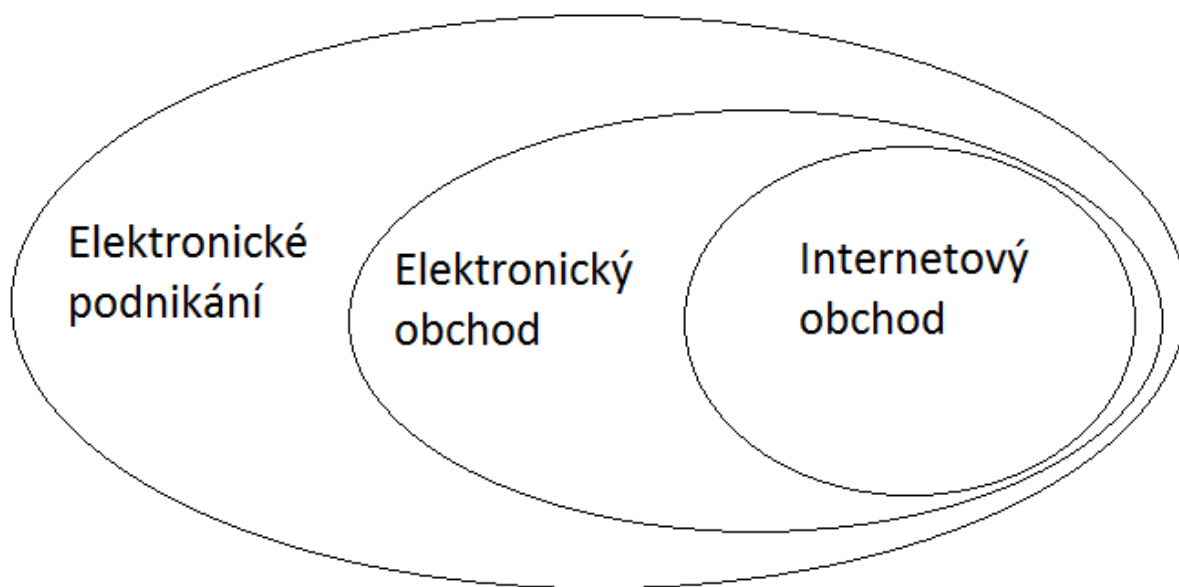
V poslední části této práce se budu zabývat návrhem obchodního modelu. Nejprve rozvedu současný stav, tedy jaká je v přístupu k obchodním aktivitám v rámci konkrétního týmu ve společnosti aktuální situace. Poté realizuji konkrétní návrh obchodního modelu, který bude vycházet jak z definovaných požadavků, tak především z provedených analýz společnosti a trhu. Důležité je definovat nejen jednotlivé kroky obchodního modelu, ale i to, jaké činnosti bude tento model představovat pro dodavatelskou firmu a jaké činnosti budou nezbytné ze strany zákaznické organizace. Společně s návrhem obchodního modelu také navrhnu související marketingové postupy a výběr vhodných potenciálních zákazníků. Na závěr obchodní model zhodnotím.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V následující části jsou uvedena teoretická východiska, která jsou nezbytným základem praktické části této diplomové práce. Tato teorie se zabývá především obchodem, marketingem a souvisejícími činnostmi podniku.

Elektronické podnikání

Elektronické podnikání se stalo běžnou součástí života především díky dynamickému vývoji, který se neustále posouvá dopředu a přináší pro podnikání nové trendy ve využívání informačních technologií. Jedná se o využívání informačních technologií a systémů pro podporu podnikatelských činností. Elektronické podnikání představuje hlavní oblast, jejíž součástí je elektronické obchodování a následně internetový obchod.



Obrázek 1: Elektronické podnikání (1)

Elektronické podnikání lze chápat jako prostředek, díky němuž mohou firmy podporovat své podnikatelské záměry. Může tedy v rámci strategie firmy sloužit k podpoře podnikání a dosahování určitých efektů. V žádném případě nelze elektronické podnikání považovat za cíl existence firmy.

Jak již bylo řečeno, firmy využívají v rámci elektronického podnikání informační technologie a systémy pro podporu podnikání. Důležitá je tedy vyspělost podniku z hlediska používaných informačních technologií, neboť v rámci neustálého vývoje je nutné se stále přizpůsobovat a držet krok s konkurencí.

„Rozvoj elektronického podnikání je přímo úměrný rozvoji informačních a komunikačních technologií a informačních systémů.“ (1, s. 9)

Základem elektronického podnikání je využívání dat a s tím související práce s informacemi a znalostmi, které jsou buď přímo dostupné, nebo je z dostupných dat získáváme.

Data představují nejzákladnější surovinu využívanou nejen při elektronickém podnikání. Jedná se v podstatě o údaje, které pro nás v daný okamžik nemají žádný konkrétní význam. Tyto údaje bývají v podobě, s níž můžeme dále pracovat, abychom přeměnili data na informace.

Informace jsou již údaje, které pro nás v daný okamžik představují konkrétní význam. Lze je specificky interpretovat, využívat je a nakládat s nimi jinak. Jsou to tedy data, kterým je dán podle určitých pravidel význam. Informace však představují pouze fakta, která jsou přímo uložena v datech.

Pokud se dostaneme o úroveň výše a získané informace začleníme do souvislostí, budeme je moci studovat, či z nich vyvozovat jiná fakta a stanou se z nich **znalosti**. (1)

Informační a komunikační technologie

Informační a komunikační technologie jsou široký pojem, který označuje veškeré informační technologie využívané pro práci s informacemi a komunikaci. Pro upřesnění uvedu výčet několika prvků, které jsou podmnožinou tohoto označení, například počítače, servery, operační systémy, síťové protokoly, internetové vyhledávače, mobilní telefony, databázové systémy nebo účetní systémy.

Informační a komunikační technologie hrají významnou roli při vnitřním propojení podniku, a to na všech úrovních, kde probíhá téměř jakákoliv komunikace, například sledování stavu procesů, předávání úkolů, řízení činností podřízených, sledování a řízení objednávek, sledování ekonomických ukazatelů podniku či pouhá výměna požadovaných informací mezi kolegy. Důležité jsou však také pro externí komunikaci, tedy pro komunikaci s odběrateli, dodavateli, partnery či úřady. (1)

Druhy elektronického podnikání

Elektronické podnikání lze rozlišit na základě subjektu, s nímž firma obchoduje. Na základě subjektů, se kterými bude firma obchodovat, je pak možné nalézt rozdíly projevující se ve způsobu obchodování. Mezi zmíněnými základními druhy elektronického podnikání budou pouze ty, kde je vždy firma ve vztahu s některým dalším subjektem.

B2C – vztah mezi firmou a koncovým zákazníkem. V tomto případě se zpravidla jedná o prodej zákazníkům prostřednictvím elektronického obchodu. Tento obchod musí být realizován takovým způsobem, aby si zákazník vystačil s běžně používaným internetovým prohlížečem. Pokud by byl obchod realizován složitěji, pro zákazníky by to představovalo vstupní překážku, tedy nevýhodu. Na straně firmy je realizace složitější. Zde je potřeba zajistit webový server s požadovanými parametry (velikost úložiště, rychlost, dostupnost). Na serveru běží internetový obchod propojený s databází obsahující informace o zboží. Velmi důležitá je přehlednost a dohledatelnost zboží.

B2B – vztah mezi dvěma firmami, mezi nimiž probíhá obchod. Je tedy obchodováno zboží následně dále nabízené k prodeji. Může se jednat o složitější řešení, která mohou na úrovni informačních systémů dosahovat plné automatizace. Vše závisí zejména na technické vyspělosti a finančních prostředcích spolupracujících firem. V případě vztahů mezi více firmami se může jednat o elektronická tržiště. Takové tržiště poskytuje automatizované mechanismy pro vyrovnávání nabídek a poptávek na trhu.

B2G – vztah mezi firmami a orgány státní správy a samosprávy. Jedná se o komunikaci mezi firmou a finančním úřadem, pojišťovnou, obecním úřadem, krajským úřadem apod.

B2E – vztah mezi firmami a jejich zaměstnanci. Může se jednat o systémy, které poskytují zaměstnancům obecné pracovní informace, informace o dovolených, o důležitých změnách, nebo také informační systémy pro zajišťování školení zaměstnanců. Výhodou je na jedné straně rychlá informovanost velkého množství zaměstnanců, na druhé straně velmi individuální přístup.

B2R – vztah mezi firmou a obchodním partnerem či zástupcem. Tyto vztahy se mohou velmi často lišit v závislosti na konkrétním vztahu firmy a druhého subjektu. V některých případech může být tento vztah zcela shodný s B2E, případně s B2B. (1)

2.1 Obchod

Tato část teorie se zaměřuje na obchodní činnosti v rámci IT společností. Zabývá se zejména definicí obchodního modelu, přibližuje rozšířené modely prodeje, popisuje běžnou úlohu prodejce, charakterizuje prodejní činnosti a také si všímá aspektů důležitých pro úspěch prodeje.

2.1.1 Obchodní modely

Definici, co je obchodní model, jsem převzal z publikace Alexandra Osterwaldera a Yvese Pigneura Tvorba business modelů, neboť ji považuji za výstižnou a také snadno aplikovatelnou. V praxi se tato definice pojí i s grafickým zobrazením, které však nebudu využívat.

Obchodní model, někdy používaný částečný překlad business model, je popsán prostřednictvím devíti stavebních prvků, jež pokrývají čtyři hlavní oblasti firmy, a to zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. (2)

Stavební prvky obchodního modelu:

1. Zákaznické segmenty – stanovení skupin osob či subjektů, které chce firma oslovit. V rámci obchodního modelu se firma může zaměřit na jeden či více subjektů současně. Po určení těchto subjektů pak může specifikovat požadavky vybraného segmentu.
2. Hodnotové nabídky – popis hodnoty, která vybranému segmentu přináší produkty či služby, pro něž obchodní model vytváříme. Hledáme tedy důvod, proč by si zákazníci koupil ze stanoveného segmentu právě nás.
3. Kanály – stanovení způsobu a formy komunikace se zákazníky. Zde je třeba stanovit, jakou cestou se bude se zákazníky komunikovat. Komunikace je velmi důležitá od prvního oslovení po poprodejní fázi.
4. Vztahy se zákazníky – stanovení přístupu ke vztahům s jednotlivými zákazníky. Může se jednat například o osobnější vztahy nebo vztahy automatizované neboli méně osobní. Při definování vztahů bude hrát velkou roli produkt či služba, kterou budeme zákazníkům nabízet.
5. Zdroje příjmů – zdroj příjmů může využívat různé cenotvorné mechanismy. Může se jednat například o pevné ceníkové ceny nebo individuální ceny dle rozsahu.

6. Klíčové zdroje – stanovení zdrojů, které jsou třeba k úspěšnému fungování obchodního modelu. Zdroji mohou být pracovníci, zařízení nebo libovolný omezený vstup.
7. Klíčové činnosti – stanovení klíčových činností pro obchodní model. Jde o nejdůležitější činnosti, které budou realizovány v rámci obchodního modelu.
8. Klíčová partnerství – stanovení klíčových partnerů a dodavatelů, kteří vstupují do našeho obchodního modelu a jsou klíčoví pro efektivní fungování modelu.
9. Struktura nákladů – stanovení veškerých nákladů, které vznikají v rámci vytvořeného obchodního modelu a s nimiž musí firma počítat.

Obchodní model je tedy chápán jako podrobný plán strategie, která má být dosažena pomocí organizačních struktur, procesů a systémů. Je vhodné také poznamenat, že obchodní strategie by měla vycházet z firemní, tedy celopodnikové strategie. (2)

2.1.2 Modely prodeje a tvorby zisku

Licence fees – licenční model je v oblasti softwaru jeden z nejrozšířenějších modelů. Existuje několik přístupů licencování. Na příkladu produktů společnosti Microsoft popíšu dva způsoby licencování. U trvalé licence si zákazník koupí licenci, která má neomezenou dobu platnosti. U časové licence, obvykle roční, se software neprodává, licence je pouze udělena k užívání softwaru na předem stanovenou dobu.

Freemium model – jedná se obchodní model založený na tom, že základ produktu je zdarma, ale veškerá další rozšíření či modifikace jsou zpoplatněny. V případě softwaru je zdarma nabízena aplikace se základními funkcemi. Smyslem je získat řadu spokojených uživatelů, kteří si na aplikaci zvyknou a bude jim vyhovovat. Pak lze předpokládat, že budou chtít doplňující funkcionalitu či jiné rozšíření, které již bude zpoplatněno.

Subscription model – model předplatného nabízí možnost předplatit si předem definované služby na předem definované období. Platba je uskutečněna předem, stejně tak jako objem služeb. V případě, že zákazník v určeném období nevyužije plnou výši předplacených služeb, nemá zpravidla nárok na kompenzaci. Příkladem mohou být předplatné pro podporu softwaru, kdy si v rámci předplatného můžete koupit například na jeden rok podporu pro vyřešení 4 závažných a 2 méně závažných chyb v softwaru.

Pay-per-use – platba podle využívání aplikace. Takovýto model může být realizován například v modelu nasazení typu SaaS (Software as a Service), kdy je aplikace hostována provozovatelem služby. Aplikace je tedy provozována vzdáleně, je snadné monitorovat

četnost využívání aplikace zákazníkem a pak může mu být naučováno využívání aplikace podle jeho skutečného využití. (3)

Výše jsem rozepsal několik častých modelů, s nimiž se lze v praxi setkat. Modelů však existuje mnohem víc, neboť často vznikají kombinací více modelů.

2.1.3 Úloha prodejce

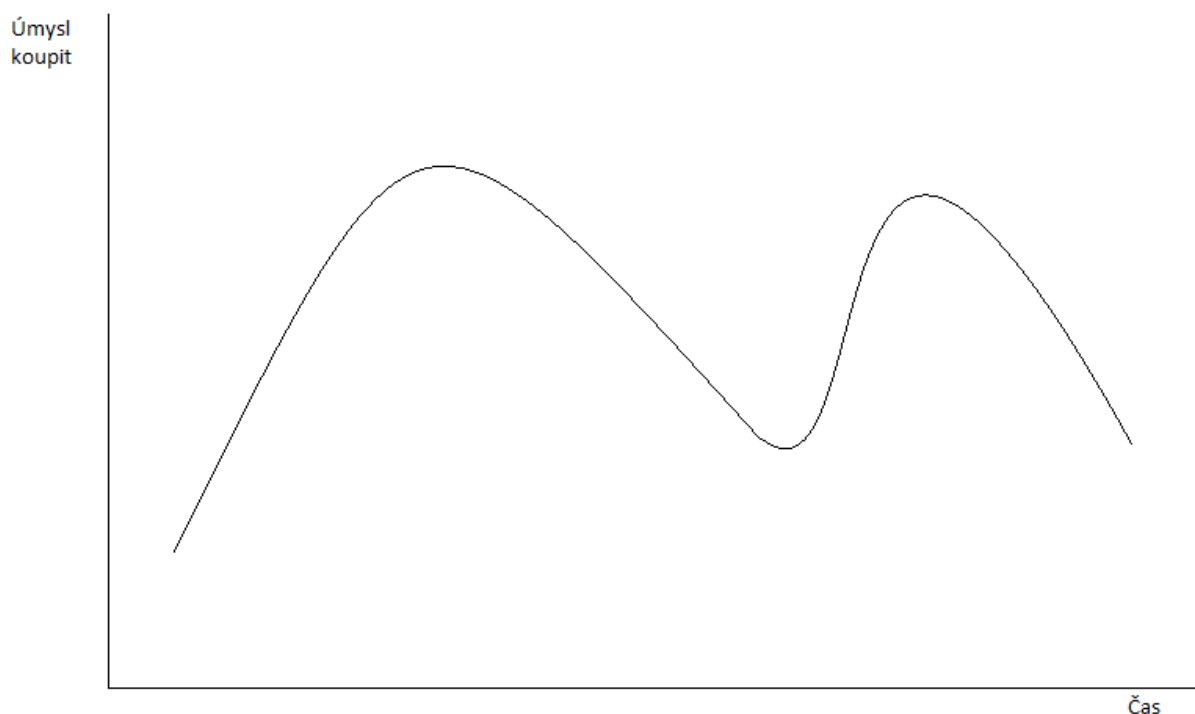
Základní úloha prodejce je jasná – prodávat, což není jednoduché. Prodejce musí umět porozumět zákazníkům, musí na produktu, který prodává, najít právě to, co konkrétního zákazníka nejvíce zaujme. Důležité také je zjistit si o zákazníkovi ještě před prvním setkáním co nejvíc informací, dozvědět se co nejvíce detailů a na jejich základě se pokusit identifikovat jeho potřeby. Prodejce musí umět přeměnit zákaznickovy potřeby ve výhody, díky nimž si získá jeho pozornost a zájem. Není to snadná úloha, důležitou roli v ní hrají rychlé myšlení a dobré komunikační schopnosti, rychlé a smysluplné reakce na zákaznickovy podněty a reakce, schopnost pochopit názory a postoje zákazníka, vcítit se do „jeho kůže“ a přemýšlet z jeho pohledu. Důležité je také mít sebekázeň, odolnost v případě několika neúspěchů a vůli vyhrát. (4)

Uzavření obchodu:

Pro uzavření obchodu je zcela jistě důležitá kvalitní příprava prezentace prodáváného produktu. Ta však sama o sobě nestačí. Lze jen těžko očekávat, že náš zákazník požádá o koupi sám, proto je důležité, aby obchodník uměl v tomto směru převzít iniciativu. I když bude mít obchodník zjištěné potřeby zákazníka, představí mu všechny výhody a překoná ze strany zákazníka veškeré námitky, mohou neustálé pochyby o koupi přetrvávat. Kupující se může například rozhodnout nákup odložit, nebo si ho zcela rozmyslet. Pokud dojde k situaci, kdy si zákazník není jistý a nákup odloží, je velmi pravděpodobné, že se v blízké době nákupu od tohoto zákazníka nedočkáme. Je tedy na prodejci, aby se pokusil obchod uzavřít. To znamená nemít strach vyzvat kupujícího, aby řekl ano, nebo ne. V praxi se prodejce bude zcela jistě setkávat s častým odmítnutím. To by ho však nemělo odradit od iniciativy a neměl by se sám snažit, z důvodu očekávaného neúspěchu, vyhnout obchodu. Jinými slovy, neměl by se bát uzavřít obchod. V situaci,

kdy prodejce převezme iniciativu a nebude se bát obchod uzavřít, zažije mnohá odmítnutí, jak již bylo zmíněno, ale současně bude mít mnohem více úspěšných prodejů.

S úspěchem prodeje také souvisí správné načasování. Jasným signálem je zvýšený zájem během prezentace či přímý úmysl zakoupit prezentovaný produkt. Pokud nejsou takovéto signály zjevné, může být velmi komplikované vystihnout správný okamžik, kdy je zájem zákazníka na vrcholu. Nelze předpokládat, že během prezentace zájem neustále poroste, spíše se bude v průběhu času měnit – **viz. obrázek níže**. Tyto změny budou záviset na tom, co prodejce zákazníkovi právě prezentuje. Pokud bude zmiňovat vlastnost či funkci, která má pro zákazníka vysoký přínos, zájem poroste, pokud se naopak narazí na nějaký problém či nedostatek, zájem bude opět klesat. (5)



Obrázek 2: Kolísání úmyslu koupit výrobek v průběhu prodejní prezentace (5, s. 112)

Důležité aspekty úspěchu prodeje

Spokojenost zákazníka

Pro vytvoření dobrého jména firmy a tím naplnění úspěchu prodeje je velmi důležitá spokojenost zákazníka. Vedení firmy má zpravidla představu o podobě spokojeného zákazníka, ne vždy ale zná skutečné názory zákazníků na jejich výrobky. Je tedy potřeba

klást důraz nejenom na nastavení standardů výrobku pro spokojeného zákazníka, ale především získávání zpětné vazby od zákazníků a vyhodnocování jejich názorů a podnětů. Na základě takovýchto informací lze upravit standardy zboží tak, abychom v rámci přijatelných nákladů ze strany firmy co nejvíc navýšili spokojenost zákazníku. Vyhodnocení zpětné vazby od zákazníků by nemělo probíhat jednorázově, ale ideálně by se mělo opakovat v pravidelných intervalech, například jednou ročně. Důvodem je často se měnící požadavky zákazníků způsobené například aktuálními trendy nebo technologickým vývojem. Spokojenost se samotným zbožím však tvoří pouze část celkové spokojenosti zákazníka. Faktorů, které ovlivňují zákazníka, lze najít nespočet. Tyto faktory se budou lišit napříč různými odvětvími firem. Mezi časté faktory, jež budou zákazníka ovlivňovat nejčastěji, lze přičíst i dodržování slibů, přátelskou komunikaci, rychlé odpovědi na dotazy nebo požadavky, upřímnost, otevřenost a spolehlivost. (6)

Kolik nás prodej stojí

Sledování všech nákladů je v každé firmě bezpochyby důležitá aktivita. Je třeba sledovat i náklady věnované na provádění prodeje, abychom mohli vyhodnotit náklady vynaložené na prodej s prodejními výsledky. Ne vždy se však tyto náklady přímo sledují, neboť bývají skryty pod různými sdruženými nebo režijními položkami. Pod prodejními výdaji se tedy mohou skrývat například platy obchodníků, analytiků, cestovné, provoz vozidel, telefony nebo také tisk a příprava propagačních materiálů a prospektů.

Porovnání nákladu s přínosy

Pro sledování nákladů je vhodné využít specializovaný software a díky němu přiřazovat k jednotlivým obchodním příležitostem či konkrétním projektům jednotlivé náklady již při jejich vzniku. Na konci tak získáme kompletní přehled vynaložených nákladů, který budeme moci vyhodnotit s přínosy. Díky zpětnému vyhodnocení tak budeme schopni optimalizovat prodejní kroky v případě, když zjistíme, že náklady nebyly zcela optimální. Sledování prodejních výsledků bude například u IT společnosti nabízející software jednodušší. Pokud bude obchodník úspěšný, výsledkem může být například jednorázový nákup nebo rámcová smlouva, prostřednictvím které budou tržby snadněji

predikovatelné. Díky tomu budeme schopni provést vyhodnocení nákladů a prodejních výsledků. (6)

2.1.4 Činnosti prováděné v rámci prodeje

Dodání zboží není poslední krok

Dodáním zboží zákazníkovi, ať už se jedná o automobil, plynový kotel, software či mobilní telefon, úsilí firmy nekončí. Navazující činnosti, nazývané také poprodejní činnosti, jsou další důležitou činností spojenou s prodejem. Úloha těchto poprodejních činností se stává čím dál více důležitější. Tento fakt je způsoben především neustále rostoucí technickou složitostí zboží, ale také požadavky samotných zákazníků. Firmy by tedy měly být schopny zajistit zákazníkovi i dodatečné služby a tím mu zajistit podporu pro provozování zakoupeného zboží. Pokud tedy firmy nabízejí dodatečné služby nad rámec servisních, mohou tak snadno získat vysokou konkurenční výhodu na trhu a získat si přízeň širší skupiny zákazníků. (6)

Péče o zákazníky

Péče o zákazníky představuje různé formy kontaktu s nimi. Může se jednat pouze o telefonický kontakt nebo o osobní návštěvu v místě sídla firmy našeho zákazníka. Takováto činnost je důležitá pro vytváření dobrého vztahu. Záměr pečování může být různý, od kontaktování za účelem pouhé konverzace a připomnění se, až po získávání zpětné vazby a podnětů na zlepšení námi poskytovaných služeb. Získání nového zákazníka je obvykle dražší než udržení stávajícího zákazníka. Z toho důvodu je dobré věnovat péči o zákazníky jisté úsilí.

Je rovněž důležité pečovat o významné zákazníky, kteří vytvářejí největší tržby firmy, ale nelze opomenout ani péči o středně velké a malé zákazníky. Péče o zákazníky musí být co nejvíce optimální a efektivní, jinak řečeno, náklady věnované do úsilí péče o zákazníky musí být v rozumné míře proti zisku, který nám zákazník přináší. Veškerá péče tedy musí být především pro podnik ekonomická. Velikost úsilí o pečování však není dána jenom tržbami, které nám zákazník přináší, ale rovněž také jeho dostupností ze sídla naší firmy. Pokud bude mít náš významný zákazník své sídlo stovky kilometrů daleko a v jeho okolí nebudeme mít jiného zákazníka, bude se pro nás takováto cesta stávat ekonomicky méně výhodnou a budeme volit spíše nižší frekvenci návštěv. Pokud

bude zákazník na naší obvyklé trase napříč zákazníky, bude pro nás výhodné zařadit mezi častější návštěvy i střední a menší zákazníky. (6)

2.2 Poslání firmy

Každá společnost existuje za účelem naplňování svého poslání, někdy označovaného jako mise. Tím může být výroba nebo poskytování služeb zákazníkům. Toto poslání bývá v souladu s vizí společnosti, která stanovuje předmět podnikání firmy, segment zákazníků, specifikuje produkty a služby nabízené zákazníkům. Tato vize, a tedy i mise společnosti, se může čas od času měnit, například při změně vlastníků. Podstatné ale je, že veškerá činnost, kterou firma provádí, by měla vycházet právě ze stanovené vize a mise. (7)

2.3 Strategie

Tento pojem se váže k dlouhodobým cílům, jichž chce firma dosahovat. Tyto cíle lze formulovat jako žádoucí budoucí stavy, které ve firmě nastanou. V rámci strategie by měly být vyjádřeny pěti oblastmi SMART. Zkratka SMART vznikla z počátečních písmen pěti oblastí, které by měly komplexně popisovat cíle:

S – specifické, jednoznačně definované (v angličtině specific)

M – měřitelné, stanovení měřitelných ukazatelů (v angličtině measurable)

A – akceptovatelné, z pohledu vlastníků firmy, zaměstnanců, zákazníků (v angličtině acceptable)

R – reálné, dosažitelné (v angličtině realistic)

T – časově vymezené (v angličtině timed)

Strategická obchodní jednotka

Z pohledu firmy je nezbytné, aby každý výrobek uvedený na trh našel svého zákazníka, tedy aby existovala určitá poptávka a zákazník by byl ochotný za nabízený výrobek zaplatit. Málokterá firma bude nabízet své produkty pouze pro jediný specifický trh. Pro každý nabízený produkt je tedy třeba určit trh, aby mohl být tento produkt správně nabízený a dostal se ke správným zákazníkům. Jinými slovy, nabídka musí uspokojit

poptávku. Pro vymezení trhu je třeba definovat informace a specifika produktu, geografické vymezení trhu, identifikace konkurence, omezení daného trhu a další specifika spojená s vymezeným trhem.

V případě definování trhů všech produktů dává smysl seskupení těch produktů, které mají společné zákazníky, distribuční cesty či jiné významné prvky patřící do strategických obchodních jednotek, takzvaných SBU. Jednotlivé SBU mají odlišně strategické plánování a bývají řízeny odděleně od ostatních SBU. (7)

2.4 Marketing

„Marketing je zásobování trhu vším, co si přeje, se ziskem za cenu, kterou je trh ochoten zaplatit. Nebo, jak jej definuje Chartered Institute of Marketing, „předvídání, zjišťování a uspokojování potřeb zákazníka se ziskem“.“ (4, s. 8)

Úkolem marketingu a marketingového oddělení je zvýšit zisk. Marketingové strategie využívají nejen komerční firmy, ale také neziskové organizace a další subjekty. Z toho vyplývá, že zmiňovaný zisk je zde vnímán spíše jako získávání prostředků. Marketingové činnosti nejsou nezbytnou součástí, ale u úspěšných společností se stávají jedním z hlavních aktérů v úloze prodávat a vytvářet zisk. Možností, jak zvýšit zisky podniku, má marketingové oddělení, respektive marketingový manažer, několik. Může zvýšit ziskové rozpětí, zvýšit obrát, nebo může mezi nabízený sortiment zařadit nový výrobek či službu. Zvýšení ziskového rozpětí je možné například zvýšením prodejní ceny, nebo snížením marketingových nákladů.

Pracovníci marketingového oddělení pracují v kanceláři sídla firmy, obchodníci vycházejí za zákazníky a za potenciálními příležitostmi, které se snaží proměnit v úspěch. Jeden bez druhého by neměli šanci na úspěch. Obchodník přesvědčí zákazníka o koupi produktu, o využití služby či využití jakékoliv jiné spolupráce. Marketingové oddělení však nejprve musí určit, jak se produkt bude prodávat, jak bude vypadat, kdo budou naši zákazníci atd. Prodej pak musí zapadat do celkové koncepce marketingového mixu. (4)

Marketingový mix

Marketingový mix je považován za jeden z důležitých pojmů marketingu. Je vhodný pro sladění marketingových aktivit tak, aby se vzájemně vhodně doplňovaly a nedocházelo k jejich vzájemnému rozporu. Obsahuje všechny prvky, kterými podnik

vytváří vztah se svým okolím a kterými uskutečňuje své záměry. Bývá označován zkratkou 4P. Tato zkratka vznikla podle počátečních písmen anglických názvů čtyř prvků marketingového mixu – product, price, place a promotion.

Product (Výrobek) – přidaná hodnota pro zákazníka, uspokojení potřeb, kvalita, obal, design, image.

Price (Cena) – hodnota výrobku pro zákazníka, platební podmínky, úvěrové podmínky.

Place (Místo/Distribuce) – distribuční cesty, distribuční mezičlánky, místo prodeje.

Promotion (Propagace) – reklama, public relation (vztahy s veřejností), podpora prodeje, osobní prodej.

Výrobek, cena, místo a propagace jsou čtyři základní prvky marketingového mixu. Pro některá odvětví jsou tyto prvky nedostačující, proto bývá marketingový mix často rozšiřován o další položky, například o People (lidé), což je důležitý prvek ve vztahu podniku k okolí, třeba v cestovním ruchu, nebo o Participants (účastníky), třeba v bankovním sektoru.

Marketingový mix 4P představuje pohled ze strany firmy, proto také vznikl marketingový mix 4C, který se na vše dívá z opačné strany, tedy z pohledu zákazníka. **4C obsahuje položky:**

Customer Value (Hodnota pro zákazníky) – naplnění očekávání a potřeb zákazníka.

Communication (Komunikace) – jak se jedná se zákazníky.

Convenience (Pohodlí) – místo nebo okolí, kde zákazník získává produkt.

Cost (Náklady pro zákazníka) – provozní náklady, dopravní náklady.

Pomocí marketingového mixu 4C jsme schopni identifikovat požadavky zákazníků a přizpůsobit jim tak nejenom produkt, ale i formu a místo prodeje. Identifikace těchto prvků a přizpůsobování produktu není ničím jiným než úsilím zvýšit množství prodávaných produktů, zvýšit zisk a samozřejmě také navýšit spokojenost našich zákazníků. (8)

4C a internet

Customer value

Propagace a prodej produktů na internetu má pro zákazníky celou řadu přínosů, například lepší informovanost, respektive dostupnost informací o produktu, lepší dostupnost. Přínosy jsou časté zejména u produktů B2C, nemusí se však jednat o pravidlo produktů na internetu.

„Díky internetu je možná personalizace – přizpůsobení a diferenciací výrobku dle požadavků jednotlivých zákazníků.“ (8, s. 67)

Communication

Webové prostředí nabízí pro komunikaci se zákazníky dobré zázemí. Zákazníci chtějí mít přehled o produktech, o jejich detailních popisech, dostupnosti nebo například záruce. Není však důležitá pouze informovanost zákazníků a dobrá dostupnost těchto informací, je třeba také klást důraz na zpětnou vazbu, jako jsou odpovědi na dotazy, informování o chystaných novinkách nebo o stavu reklamace.

Convenience

Za pohodlí, které přímo vyplývá z internetového prodeje, lze označit zejména dostupnost. Prostor internetu umožňuje zákazníkům nakupovat 24 hodin denně 7 dní v týdnu. Na rozdíl od zboží, které si koupíte v kamenné prodejně, nemáte zboží k dispozici ihned po zakoupení. Zákazník musí počkat na doručení. Výjimkou je například prodej softwaru, hudby či počítačových her, kdy si zákazník většinou může ihned po zakoupení produkt stáhnout a začít používat.

Cost

Internetová cena bývá u produktů nabízených na internetu zpravidla nižší než cena u shodných výrobků v kamenné prodejně. To je dáno zejména náklady na provoz prodejny či existenci obsluhy v prodejně. Cena za produkt však nebývá jedinou částkou, která zákazníky zajímá. Důležité jsou pro něj především celkové náklady na to, aby měli produkt doma a mohli ho používat. Do této ceny je u produktů na internetu zpravidla nutné započítat například cenu dopravného.

Mezi další výhody týkající se cen patří například jednodušší porovnávání cen s ostatními prodejci, úspora času nebo úspora nákladů na vlastní cestu do obchodu. (8)

Propagace a podpora prodeje

Telemarketing

Telemarketing v zásadě členíme na pasivní a aktivní. Pasivní telemarketing, nebo také reaktivní, je způsob vyřizování hovorů s klienty, kteří sami zavolali nebo jiným způsobem projevíli zájem navázat telefonický kontakt. Může se jednat například o řešení konkrétního problému klienta, získávání informací ze strany klienta či zájem o produkt. Aktivní telemarketing je takový způsob telefonních hovorů, kdy operátoři sami oslovují vybrané klienty za účelem nabídnout produkt či informace k produktu, nebo sjednat schůzku pro obchodního zástupce firmy. (9)

Telemarketing může být realizován pro tyto různé účely:

1) Pro sjednání schůzky

Můžeme vést hovor za účelem sjednání schůzky obchodnímu zástupci firmy. V takovém případě je třeba klienty seznámit s tématem schůzky, kterou bychom rádi realizovali, a domluvit datum, čas a přesné místo schůzky. Ideální by bylo u zákazníka, protože se nebude muset přesouvat na jiné místo, než je jeho pracoviště, a bude vyšší šance, že nabízenou schůzku přijme. Dále je vhodné se snažit sladit schůzky tak, aby obchodní zástupce vykonal za jeden den více schůzek, protože budou ležet na vhodné trase, nikoli na opačných koncích republiky. Telefonní hovor realizovaný za účelem sjednání schůzky můžeme dále členit na:

a) Sjednání schůzky se stávajícími zákazníky

V případě, že budeme komunikovat s našimi stávajícími zákazníky, není třeba blíže představovat naši firmu a můžeme se více zaměřit na téma, které chceme se zákazníkem probírat.

b) Sjednání schůzky s novými zákazníky

V případě, že komunikujeme s novými zákazníky, určitě bude nejprve třeba v krátkosti představit naši firmu, naše produkty či služby a náš záměr, proč voláme. Jelikož se zákazníkem komunikujeme poprvé, nebylo by vhodné ho zatěžovat přílišnými detaily týkajícími se tématu schůzky.

2) Nabídka produktu

Vedení hovorů se zákazníky může být také za účelem nabídky produktu. V tomto případě chceme sdělit především informace o produktu, jeho výhody, přidanou hodnotu a zákazníka tak zaujmout. Je poměrně nepodstatné, zda se bude jednat o našeho stávajícího nebo nového zákazníka. Majoritní informace sdělované prostřednictvím hovoru budou o produktu.

Základní a zároveň nejčastější záměry vedení hovorů se zákazníky mají společné činnosti, které bychom měli provést ještě před zahájením hovorů. Jsou to zejména příprava odpovědí na námitky, zjištění informací o zákazníkovi, příprava struktury hovoru a konkrétních informací. Po obsahové stránce hovoru bude vždy záležet na konkrétní situaci, především na tom, jak bude zákazník reagovat, co ho bude zajímat a jaké bude mít otázky. V rámci telemarketingu nebyla doposud zmíněna důležitá část, kterou je získání kontaktů, tedy kde najít zákazníky, jež budeme oslovovat. Kontakty stávajících zákazníků bude mít firma uložené nejčastěji v systému typu CRM nebo jiném interním systému a v případě nových zákazníků můžeme firma kontakty sehnat například hledáním subjektů na internetu nebo koupí databáze firem.

(9)

Propagace prostřednictvím internetu

Propagace pomocí ICT (informační a komunikační technologie) je dobrým doplňkem ke klasické reklamě, jako jsou reklamní letáky, televizní reklama nebo reklamní předměty. Vhodným zvolením propagace na internetu může firma oslovit požadovaný segment zákazníků s poměrně nízkými náklady. Propagovat na internetu lze prakticky cokoli, od zboží či firmy až po kulturní akce, zmíním tedy nejpoužívanější formy internetové reklamy.

1. Web – vytvoření webu, který propaguje například produkty konkrétní značky, se v dnešní době stalo takřka nezbytností, neboť mnoho lidí vyhledává zboží na internetu a tato forma propagace se jeví jako vhodná. V případě jednoduchých webů se může jednat o levnou formu reklamy. Velmi nákladný web se však nemusí vyplatit, proto je třeba návratnost investice do webové prezentace ještě před její realizací zvážit. (8)
2. Placené odkazy – další často využívanou formou internetové reklamy jsou placené odkazy nebo placené reklamy (bannery, články apod.) na stránkách, které nevlastníme. Existuje mnoho webů, zabývajících se různými tématy, které produkují zajímavé články, videa nebo jiný poutavý obsah za účelem získat co nejvíce návštěvníků. Pokud takové stránky produkují zajímavý a kvalitní obsah, není zpravidla složité dosáhnout vysoké návštěvnosti. V tom případě je velmi atraktivní umístit na takové stránky reklamu, neboť se dostane k velkému počtu lidí. Pokud je web více či méně úzce zaměřen, lze tak i konkretizovat skupinu, na kterou chceme naší reklamou cílit. Provozovatel webu pak stanoví cenu za jednotlivé typy reklam, firma či jiný subjekt, který chce reklamu využít, vytvoří reklamní materiál, jenž chce na web umístit, a požadovanou částku zaplatí. Tím provozovatelé podobných webů financují většinu svých činností. (8)

Patrně nejznámější službou, nabízející reklamu prostřednictvím placených odkazů, je AdWords, nabízený společností Google.

Reklamní formáty dostupné pro AdWords jsou:

Textové – upřednostňují výsledky při vyhledávání na Googlu

Responzivní – reklama se přizpůsobuje reklamnímu prostoru podle aktuálního zobrazení

Obrázek – grafický prvek umístěný na webech partnerů společnosti Google

Reklamy propagující aplikace – propagace aplikace pobízející k jejímu stažení

Videokampaň – videoreklama umísťovaná na webech partnerů společnosti Google

Reklamy v nákupech Google – propagace konkrétního zboží včetně informací o produktu

Reklamy pouze pro volání – cílem této reklamy je přimět uživatele, aby zavolali na zobrazovaný telefonní kontakt. Je určena především pro zařízení, z nichž lze přímo volat. (10)

Email marketing

Další poměrně rozšířenou formou internetové propagace je reklama zasílaná prostřednictvím e-mailů. Stejně jako předchozí formy propagace se jedná o jednoduše realizovatelnou, nákladově dostupnou a mnohdy i účinnou reklamu. Takto lze oslovit nejen stávající zákazníky firmy, ale i ty, kteří v kontaktu s firmou ještě nikdy nebyli. S vysokou dostupností použití této reklamy souvisí určitá úskalí. Jedná se především o filtrování těchto zpráv prostřednictvím spamových filtrů a zpráva pak skončí v koši e-mailové schránky adresáta. Další úskalí představuje zákon č. 480/2004 Sb. a s ním související zákony.

„Úprava obsažená v ZNSIS již nedefinuje spamming prostřednictvím prvku obtěžování adresáta či navyšování jeho výdajů, ale těžiště zákazu spammingu je přeneseno k souhlasu se šířením obchodních sdělení elektronickými prostředky, přičemž základním principem je, že se musí jednat o předběžné svolení adresáta (tzv. opt-in systém). Uvedené znamená, že pokud adresát neudělil předchozí souhlas se šířením obchodních sdělení elektronickými prostředky, je doručení komerčního mailu nezákonné, i když by adresátem nebylo vnímáno jako obtěžující či nevyvolávalo další výdaje (avšak v takovém případě bude platit, že adresát reklamního sdělení nebude namítat nedovolenost postupu rozesílatele).“ (11)

Je tedy potřeba myslet na příslušná zákonná opatření a jednat tak, abychom neoslovovali potenciální zákazníci nezákonně. Pokud se nám toto podaří, je e-mail marketing vhodným doplňkem k ostatním marketingovým činnostem.

Diskuzní fóra

Další možností, na kterou se zaměřím v rámci internetové propagace, je zúčastnit se diskuzí na různých tematických fórech, kde často lidé či firmy shánějí rady, jak řešit daný problém, jaký výrobek koupit nebo jakou službu zvolit pro jejich potřeby. Firma zajišťující marketing tak může touto formou nabízet účastníkům diskuzí své produkty nebo služby v situaci, kdy je přímo potřebují. Mimo diskuzní fóra bývá často zařazována i účast na konferencích, ať už aktivní či pasivní. Zde můžou zástupci firmy propagovat své produkty, získávat nové kontakty pro spolupráci nebo oslovovat potenciální zákazníci.

2.5 Agilní metody

Agilní metody řízení vývoje software představují přístup, který umožňuje pružně reagovat na změnu, upravovat cíl v průběhu vývoje, průběžně rozvrhovat a plánovat práci a současně průběžně ověřovat dosažené výsledky. Důležitá je zde především týmová spolupráce a komunikace uvnitř týmu i se zákazníkem. Využití u vývoje softwaru je vhodné například v situaci, kdy nejsou na začátku detailně známy požadavky a během vývoje je třeba pružně reagovat a přizpůsobovat cíl a záměr projektu.

Pro řízení vývoje software existuje celá řada vhodných agilních metodik, například Scrum, Lean Development či Crystal Clear.

Přiblížím první zmiňovanou metodiku Scrum. Je založena na samostatném fungování týmu, otevřené komunikaci a otevřené kultuře, která má za cíl podporovat spolupráci a sdílet informace mezi všemi členy týmu. Pro správné fungování jsou stanoveny specifické role, jež klasické metody řízení neobsahují, a to o role Scrum Master a Product Owner. (12)

Scrum Master funguje jako hlavní mezičlánek mezi týmem a všemi rušivými elementy z okolí. Jeho hlavní úlohou je zajistit hladké fungování týmu a vyřešit všechny problémy tak, aby se samotný tým mohl soustředit pouze na hlavní náplň realizovaného projektu.

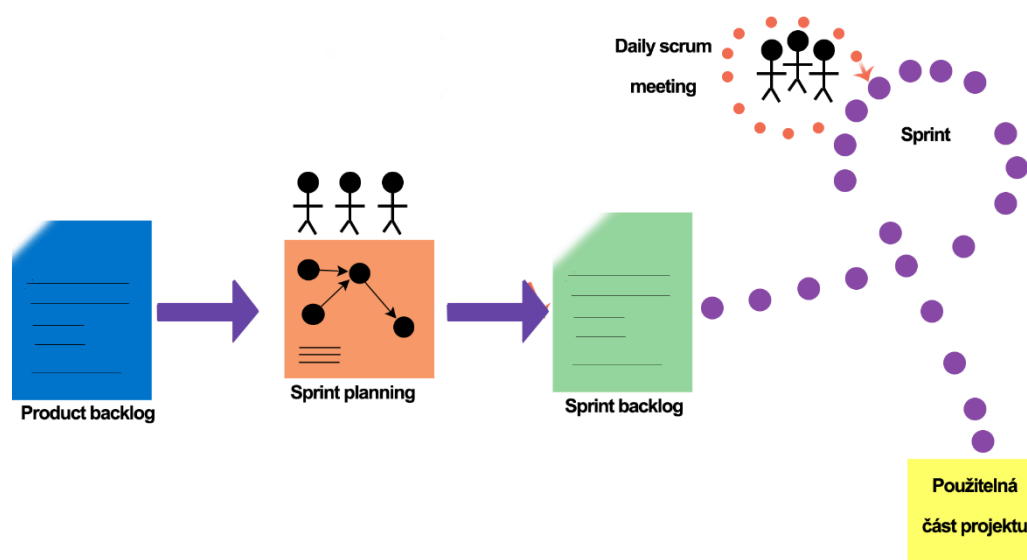
Cílem je mimo jiné dosáhnout tzv. Self-organized tým, tedy aby se tým sám organizoval a rozhodoval.

Product Owner, neboli vlastník produktu, určuje cíle projektu, stanovuje priority a rozhoduje, na jaké funkcionality se bude pracovat. Obvykle na toto rozhodování není sám, ale zapojují se do něho i ostatní lidé, například zástupci zákazníků, uživatelů apod. Z největší části tedy Product Owner komunikuje se zákazníkem a snaží se maximálně porozumět jeho produktu tak, aby dokázal co nejvhodněji definovat priority a určovat směr projektu.

Dalšími důležitými rolemi jsou již zmíněný Self-organized tým, který by měl být mimo jiné také zastupitelný, podstatný je i zákazník a jeho zapojení do celého projektu. (12)

Jedním ze základních principů agilních metod jsou sprinty. Jedná se o pravidelné (ideálně 1–4 týdny) iterace, během nichž tým zapracovává funkcionality definované ve Sprint Backlogu. Výsledkem sprintu zpravidla bývá funkční demo, které tyto funkce zapracovává, to tým prezentuje zákazníkovi – Sprint Review. Tím jsou zajištěny včasné připomínky nebo požadavky na změny projektu.

Sprint Backlog vychází z Product Backlogu a jedná se o definování cílů pro daný sprint. Product backlog, který má na starosti Product Owner, obsahuje všechny požadované funkcionality. Ty mohou být v průběhu upřesňovány, přidávány, měněny jejich priority či zcela odstraněny z projektu.



Obrázek 3: Znázornění metody Scrum (Vlastní zpracování)

Součástí bývají i tzv. User Story. Jedná se o popis funkcionalit, který zahrnuje také důvod neboli přidanou hodnotu dané funkcionality. Taková User Story obvykle definuje co, kdo a proč. Stručně se tedy jedná o definici funkcionalit. Součástí každé User Story jsou také akceptační kritéria. Jedná se o přesný seznam podmínek, který definuje, co vše musí být splněno, aby byla User Story na konci sprintu akceptovaná. Tato kritéria domlouvá tým společně s Product Ownerem nejpozději před zahájením sprintu.

Konkrétních specifik a detailů, které se v rámci Scrumu používají, je celá řada. Výše zmíněné jsou však postačující pro pochopení i základní využívání této metodiky. Na závěr ještě zmíním Scrum tabuli. Jedná se o jakoukoliv tabuli či papír, který má pro každý sprint vždy tři kolonky: Backlog, In Progress a Done. Na začátku sprintu se do Backlogu zapíší všechny aktuální User Stories. V průběhu sprintu se poté každý den členové týmu zavazují k dokončení určitých úloh. Cílem je také mít minimální počet rozpracovaných úloh. Než tedy kdokoliv začne pracovat na další úloze, musí svoji aktuální úlohu dokončit. Z tabulky je pak patrné, v jakém stavu jsou jednotlivé User Story a v jaké fázi je daný Sprint. (12)

3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Tato část se věnuje analýze společnosti, pro kterou bude obchodní model navrhován. Jsou zde uvedeny informace nezbytné pro představení společnosti, dále je specifikován předmět podnikání, produkty nabízené společností, její poslání, organizační struktura a bližší informace o týmu Speciální aplikace, v jehož rámci bude návrh prováděn. Důležitou součástí analytické části je rovněž analýza vnějšího a oborového prostředí, analýza interních faktorů, stručná ekonomická analýza a v závěru shrnutí provedených analýz.

3.1 Představení společnosti

Společnost PC HELP byla založena v roce 1990. Od roku 1995 funguje jako akciová společnost. Svoji hlavní činností se zaměřuje na vývoj a implementaci softwarových řešení pro podnikovou sféru, ale i veřejnou správu. V současnosti patří společnost PC HELP, a.s. u k nejvýznamnějším softwarovým společnostem na českém trhu. Mezi významné zákazníky patří společnosti MOTORPAL, a.s., ČEZ Energo, s.r.o., ČD Cargo, a.s., UNIPETROL RPA, s.r.o., Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. a mnoho dalších (PC HELP, 2016).

Hlavní sídlo společnosti je v Třebíči v městské části Nové Dvory na ulici Samešova číslo 1144. Vedení společnosti zde nechalo postavit budovu, aby odpovídala požadavkům moderní rozšiřující se společnosti. Reagovalo tak především na roztroušenost svých zaměstnanců mezi několika zázemími, které právě v Třebíči před postavením nové budovy využívala. Nové prostory poskytují zaměstnancům nejen lepší možnosti vzájemné spolupráce, ale také reprezentativní místo pro jednání se zákazníky či partnery.

Správní rada

Předseda správní rady: statutární ředitel RNDr. Jiří Pavlas

Členové správní rady: Ing. Milan Melena

Ing. Vladimír Koutný

Ing. Drahomír Jeleček

Ing. Lubomír Horák

Předmět podnikání

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- hostitelská činnost
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence (13)

3.2 Produkty nabízené společností PC HELP, a.s.

Mezi hlavní produkty, které firma nabízí, patří:

- **Speciální aplikace – vývoj zakázkového SW** podle konkrétních požadavků zákazníka. Jedná se o specifické aplikace, které jsou vyvíjeny dle speciálních požadavků jednotlivých zákazníků. Tato řešení jsou zpravidla jedinečná a umožňují zákazníkům řešit jejich individuální potřeby.
- **HELIOS Orange** – informační a ekonomický systém určený pro zefektivňování všech běžných i specializovaných firemních procesů, vhodný pro středně velké firmy. Tento systém je určený zejména pro podporu obchodu a marketingu, ekonomiky a controllingu, technologické přípravy výroby a výroby, skladů, lidských zdrojů, dokument managementu, servisu a služeb, zakázek a cla.
- **Energo** – v rámci systému HELIOS Orange existuje i speciální oborové řešení – Energo. Toto řešení je určené pro podporu procesů firmám z oblastí výroby, distribuce a obchodu s elektřinou, plynem, teplem a vodou.
- **QI** – informační systém vhodný pro malé podniky. Je určený pro podporu obchodu a marketingu, ekonomiky, skladů, personalistiky, organizaci a řízení, mezd, výroby, servisu a údržby, správy prostor, projektového řízení a dluhopisů.
- **Kompas** – informační systém z kategorie HR (Human Resource), tedy řízení lidských zdrojů. Je určený pro střední a velké společnosti. Skládá

se ze základních personálních modulů, umožňuje však rozšíření o širokou škálu nadstavbových modulů.

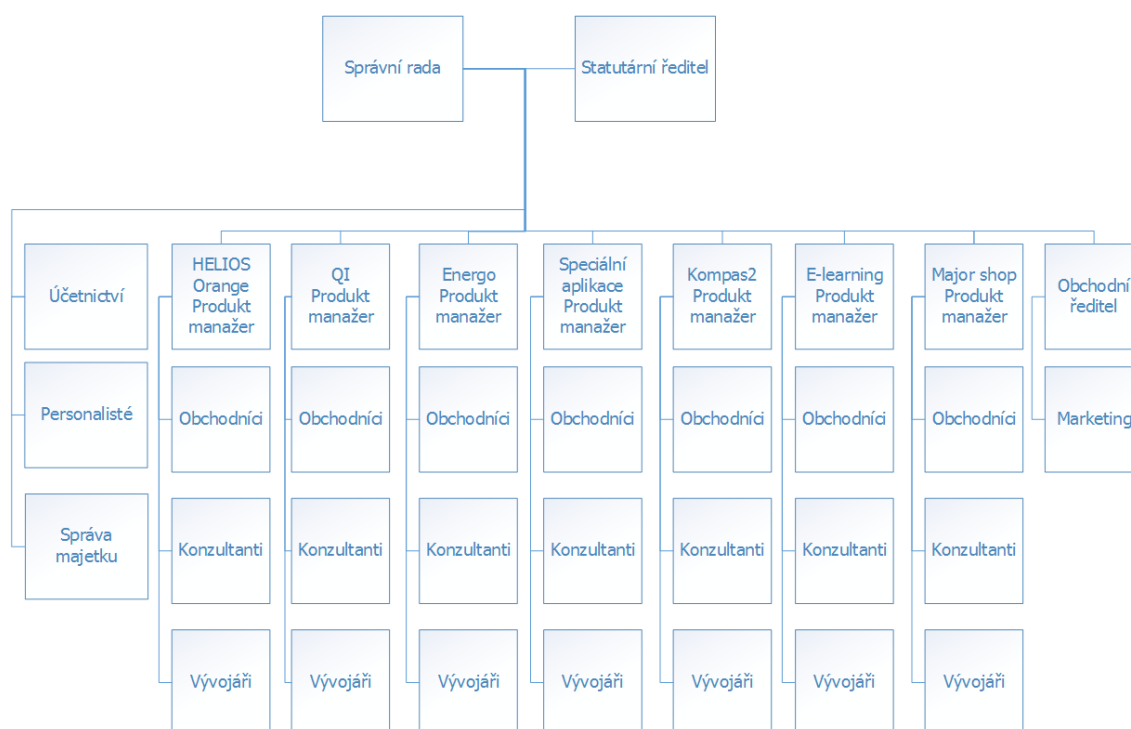
- MajorShop – řešení e-shopu, které je napojeno na informační systém HELIOS Orange. Je vhodné jak pro velká řešení, tak i pro malé internetové obchody. Zahrnuje systém pro správu obsahu a tvorbu grafiky e-shopu.
- E-learning – výukové systémy a kurzy v elektronické formě. Nabízí adaptační kurzy pro zaměstnance, jazykové kurzy, webináře a interaktivní cvičení. E-learningové vzdělávání zaměstnanců je vhodné pro všechny typy společností.
- plusPortal – řešení pro online řízení lidských zdrojů, které dokáže spolupracovat s ostatními informačními systémy. Základní oblasti, které tato webová aplikace zahrnuje, jsou personalistika, pracovní cesty, dovolené, vzdělávání a odměny (14).

3.3 Poslání společnosti

Cílem společnosti PC HELP, a.s. je nabízet svým zákazníkům takové služby v oblasti informačních technologií, které jim poskytnou záruku a jistotu, díky níž se mohou na firmu obrátit v případě jakýchkoli problémů i požadavků. Poskytované služby tedy zahrnují nejen softwarové provozní podpory a dodávky hardware, ale i hlasové a internetové služby, projektování a instalace kabeláží, technický servis a systémové služby. (14)

3.4 Organizační struktura

Organizační struktura je členěna dle jednotlivých SBU, kterými jsou HELIOS Orange, QI, Energo, Kompas2, E-learning, MajorShop a Speciální aplikace. Vedle jednotlivých SBU má společnost nejen marketingové, personální a účetní oddělení, ale také oddělení pro správu majetku. Společnost je řízena správní radou, v čele se statutárním ředitelem. Členění organizační struktury ve společnosti PC HELP, a.s. je zobrazeno na následujícím obrázku (15).



Obrázek 4: Organizační struktura firmy PC HELP, a.s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5 SBU Speciální aplikace

Cílem této diplomové práce je vypracování návrhu obchodního modelu především pro tým Speciální aplikace, dále jen SA. Z toho důvodu uvedu několik bližších informací týkajících se činnosti a fungování právě tohoto týmu.

Hlavní činností týmu směrem k zákazníkům je, jak již název napovídá, tvorba speciálních aplikací. Jedná se tedy zejména o vývoj softwaru na zakázku. V tomto směru má tým SA významné reference týkající se vývoje pro státní správu. Výjimkou není ani spolupráce na projektech pro subjekty státní správy s partnery. Mimo působnost ve státní správě tým úspěšně realizoval softwarová řešení na míru pro řadu soukromých firem.

Velkou výhodou pro zákazníky je stavění některých přístupů na open source¹ principech. Zde bych uvedl zejména fakt, že v rámci vývoje softwaru na zakázku je zákazníkům poskytnuta nejenom vytvořená aplikace, ale běžně jsou součástí i zdrojové kódy těchto aplikací. Zákazník tak má například možnost v budoucnu dále rozšiřovat svoji aplikaci, a to nezávisle na společnosti PC HELP jako na dodavateli.

¹ Software s volně dostupnými zdrojovými kódy, které mohou být zpravidla kýmkoliv dále modifikovány

Tým se skládá z několika vývojářů, analytiků, testerů, ale také pracovníků zajišťujících servisní služby typu hotline a helpdesk. Pro většinu hlavních činností zabezpečujících požadavky zákazníků je tedy tento tým plně soběstačný. Plynou z toho mnohé výhody, například rychlejší komunikace mezi analytiky a vývojáři, kteří se vzájemně znají a vědí, jak spolu komunikovat a co od sebe očekávat. Tím má tento tým velký potenciál dosahovat vysoké efektivity.

Jak již bylo zmíněno, je zde snaha o obdobný přístup založený na open source principech. Díky tomu před několika lety vznikl program nazvaný b.Open. Ten si klade za cíl nabízet zákazníkům služby pro vybrané open source nástroje. Aktuálně se jedná o oblasti kancelářských aplikací, správy dokumentů, otevírání dat a virtualizace. V rámci b.Open jsou nabízeny takové aplikace, s nimiž má firma mnohé zkušenosti a díky tomu zná veškeré jejich benefity, kterých může být využito nejen při nákladové optimalizaci uvnitř zákaznické organizace. Navíc díky širokému spektru rolí, které jsou v týmu obsaženy, lze pro tyto aplikace zajistit od počátečních analýz, přes implementaci, zprovoznění a zaškolení až po servisní služby jako updaty, upgrady, helpdesk či hotline veškeré služby.

3.6 Analýza vnějšího prostředí (PEST)

Politické

Zákon o kybernetické bezpečnosti

Jedním z významných bodů je právní omezení plynoucí ze zákona č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti, který je platný od 1. 1. 2015. Zákon upravuje práva a povinnosti osob a působnost a pravomoci orgánů veřejné moci v oblasti kybernetické bezpečnosti. Zákon je závazný pro ty subjekty, jež jsou dodavatelem prvku nebo systému prvků kritické infrastruktury. (16)

Dalším významným bodem v rámci politických faktorů, které mohou ovlivnit činnost firmy, je Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OPPIK). Tento program je součástí zdrojů financování z EU. Využívání operačního programu může tedy kladně ovlivnit výsledky firmy. Využívání dotací však není nezbytné, ale může se stát vhodným doplňkem financování.

OPPIK se dále dělí na konkrétní programy, mezi něž například patří:

- Program marketing – v rámci tohoto programu mohou žádat o dotaci malé a střední podniky, které působí v některém z definovaných sektorů, mezi něž mimo jiné patří i ICT. Dotace tohoto programu jsou určeny pro náklady spojené s účastí na mezinárodních veletrzích. Konkrétně se může jednat o náklady na pronájem, zřízení a provoz stánku na výstavách a veletrzích v zahraničí, dopravu vystavovaných exponátů, stánku a jeho vybavení nebo marketingové a propagační materiály – jejich návrh a tvorba pro účely výstavy.
- Program ICT a sdílené služby – vývoj softwaru – tento program je určený pro podniky všech velikostí, které se zabývají vývojem softwaru, přičemž střední podnik může získat dotaci 35 % způsobilých nákladů spojených s vývojem softwaru, jako jsou mzdy zaměstnanců, pořízení HW, nákup SW či služby expertů, poradců a podobně. (17)

Ekonomické

Na základě vývoje investic do softwaru v ČR, který každoročně prezentuje Český statistický úřad (ČSÚ), lze vyhodnotit, z pohledu společnosti zabývající se vývojem a prodejem softwaru, příznivý vývoj. Tento vývoj je zaznamenán v tabulce níže. Jak je

z tabulky patrné, od roku 2005 do roku 2015 jsou v průměru investice do softwaru každým rokem vyšší. Výjimkou je rok 2010, kdy byly investice nižší.

Tabulka 1: Investice do softwaru v ČR (18)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 ^(p)
Celkem	49 228	57 098	66 710	72 847	73 810	62 501	71 937	77 424	75 602	77 818	89 984
% z celkových investic	5,3%	5,8%	5,9%	6,3%	6,9%	5,9%	6,7%	7,4%	7,4%	7,2%	7,5%
% z HDP	1,5%	1,6%	1,7%	1,8%	1,9%	1,6%	1,8%	1,9%	1,8%	1,8%	2,0%
Celkem v cenách roku 2010¹⁾	57 866	65 383	74 511	77 874	75 637	62 501	69 991	72 280	68 858	70 782	78 833

Intervence České národní banky (ČNB) – výhoda oproti zahraničním dodavatelům.

Na přelomu roku 2012 a 2013 začala ČNB oslabovat kurz koruny. Tyto kroky měnové politiky učinila v boji proti deflaci, což vedlo ke zrychlení ekonomického růstu. V roce 2014 česká ekonomika vzrostla o 2 % a v dalších letech tento růst pokračoval. V praxi mělo toto řešení příznivý dopad především na export. Negativní vliv zaznamenaly například výrobní podniky, pro které intervence znamenala zdražení dovážených surovin. Z pohledu dovážených produktů se zvýšily ceny dováženého zboží, tedy i softwaru. To vedlo ke zvýšené poptávce po zboží domácího původu.

Intervence nemohou být podle ČNB ukončeny do prvního čtvrtletí 2017, ČNB navíc naznačuje, že bude v intervencích pokračovat i následující rok. Kritériem se stává především dosahování inflačního cíle. (17)

Sociální

Geografickou polohu společnosti PC HELP, a.s. lze v současnosti považovat za výhodnou i nevýhodnou. Sídlo společnosti se nachází v Třebíči a dostupnost do většiny významných měst České republiky je možné považovat za příznivou. Současně je také dobrá dostupnost do Bratislavy. Nejvíce pracovních cest je zpravidla realizováno do hlavního města, Prahy. Z tohoto pohledu představuje umístění sídla nevýhodu, protože pracovníci společnosti stráví poměrně hodně času na cestách.

Dalším významným faktorem zde je dostupnost IT odborníků; volné pozice, které jsou dostupné, nebo také ty, které je problém obsadit, tedy najít odpovídající osobu, která by

ve firmě vykonávala potřebnou činnost. Vybrané informace o ICT pracovnících jsou zobrazeny v následující tabulce. Do tabulky jsem zpracoval pouze tři oblasti firem, které se zabývají informační a komunikační činností. Nejvýznamnější je pro mě poslední řádek, tedy firmy, které provádějí činnosti v oblasti informačních technologií. Dle dostupných čísel je zde zastoupeno největší procento firem, kde byly přijímáni ICT odborníci, což lze očekávat. Současně lze z tabulky vyčíst, že v této kategorii činnosti je nejvíce procent firem, které mají problém sehnat na některé volné pozice odborníky.

Tabulka 2: ICT odborníci ve firmách (18)

	Podíl firem, které v r. 2014: (v %)				
	přijaly ICT odborníka/y do zaměstnaneckého poměru ¹⁾	měly volné pracovní pozice ICT odborníků, které bylo těžké obsadit ¹⁾	měly volné pracovní pozice ICT odborníků, které bylo těžké obsadit ²⁾	poskytovaly školení ICT odborníků k získání/rozšíření jejich odborných znalostí ¹⁾	poskytovaly školení ICT odborníků k získání/rozšíření jejich odborných znalostí ²⁾
Informační a komunikační činnosti:					
Činnosti v oblasti vydavatelství, filmu, videozáznamů a televizních programů (58–60)	25,4	17,7	29,9	25,0	42,3
Telekomunikační činnosti (61)	45,5	40,7	44,7	61,6	67,7
Činnosti v oblasti informačních technologií; Informační činnosti (62–63)	61,2	52,7	56,9	72,9	78,7
¹⁾ podíl na celkovém počtu firem v dané velikostní a odvětvové skupině (v %) ²⁾ podíl na celkovém počtu firem v dané velikostní a odvětvové skupině, které zaměstnávaly ICT odborníky (v %) ICT - informační a komunikační technologie					

Technologické

Rychle se rozvíjející ICT technologie patří k jednomu z hlavních specifíků tohoto trhu. Je důležité sledovat trendy vývoje softwaru i hardwaru, a to nejen používané technologie, jazyky či architektury, ale také přístupy k vývoji softwaru a řízení projektů.

Firmy při výběru informačních systémů očekávají od těchto systémů určité požadavky či parametry, které je důležité sledovat a udržovat alespoň na takové úrovni, jakou nabízejí konkurenční firmy. Jedná se především o:

- bezpečnostní úroveň nabízených systémů, celkový přístup bezpečnostní politiky, přihlašování a správy uživatelů
- funkční vyspělost systémů, rychlost práce a stabilita aplikace
- ukládání, zálohování a možnost obnovení dat
- ekonomická návratnost investic do informačních systémů

Vybrané technologické novinky z oblasti ICT posledních let:

- Cloud computing: Využívání služeb či programů, které jsou umístěny v cloudu, tedy fyzicky jsou umístěny na některém serveru u poskytovatele cloudových služeb. Přístup k takovýmto aplikacím je řešen vzdáleně, zpravidla prostřednictvím webového prohlížeče. Uživatelé v takovém případě neplatí za licence softwaru, ale platí za konkrétní využívání. Postoj ke Cloudovým službám je v České republice prozatím spíše skeptický a není využíván v příliš velké míře. To je způsobeno zejména strachem plynoucím z faktu, že jsou data umístěna mimo naši infrastrukturu, respektive mimo naši kontrolu.
- Docker: Software, který umožňuje umístit aplikace izolovaně do takzvaných kontejnerů. Jednotlivé kontejnery obsahují pouze konkrétní aplikace a pro ně nezbytné soubory. Je tak velmi jednoduché aplikace přenášet a nasazovat včetně veškerého nastavení na jiná zařízení, aniž by byla ohrožena jejich funkčnost.
- Mobilní aplikace: Dalším z trendů je vytváření informačních systémů či aplikací přizpůsobených pro použití na mobilních telefonech či tabletech. Díky tomuto řešení lze například sledovat významné ukazatele týkající se chodu podniku téměř kdekoli a kdykoliv.

3.7 Analýza oborového okolí – Porterův model

Oborovým okolím je vnímán trh, kde se pohybují subjekty podobného zaměření jako SBU Speciální aplikace. Jedná se tedy především o subjekty, které nabízejí vývoj softwaru na zakázku nebo dodávají systémy či služby ve veřejné správě.

Stávající konkurence

Stávající konkurencí jsou subjekty výše zmíněného zaměření, které působí na území České republiky. Takových subjektů lze nalézt poměrně hodně. Lze tedy říci, že na českém trhu je poměrně vysoká konkurence. Vzhledem k neustálému růstu poptávky po

informačních systémech či jiném softwaru, který je patrný z narůstajících investic do softwaru v ČR zobrazeném v PEST analýze, nemusí být velký počet konkurenčních subjektů příliš vysokým rizikem.

Zda konkrétní subjekt bude přímým konkurentem, záleží především na konkrétní situaci. V případě malých, ne příliš náročných projektů může být konkurentem prakticky jakýkoliv subjekt, kdežto při realizaci velkých rozsáhlých projektů, u kterých jsou zpravidla vyžadovány patřičné reference a větší množství dostupné pracovní síly, bude konkurence do jisté míry omezena.

Příklady konkurenčních firem:

KOMIX s.r.o. – dodávky informačních systémů a aplikací na klíč

OKsystem a.s. – software pro firmy i státní organizace

EasyComp s.r.o. – vývoj softwaru na zakázku, CMS, internetový obchod

DEFINITY SYSTEMS, S.R.O. – vývoj software – nadstavby podnikových systémů

Onlio, a.s. – vývoj softwaru, portály

Riziko vstupu konkurence

Konkurence představuje možnost vzniku nového subjektu, který bude nabízet vývoj softwaru na zakázku nebo vývoj pro státní správu. Obecně lze říci, že pro vstup na tento trh neexistují řádné významné bariéry, prakticky kdokoli může založit firmu zabývající se vývojem softwaru. V dnešní době neustálého rozvoje ICT, kdy je v tomto směru kladen důraz také na vzdělávání, vzniká každým rokem mnoho dalších odborníků. Kapitálová náročnost pro vstup na trh může být poměrně malá, neboť pro vývoj softwaru, pokud pomineme hardware a software, není potřeba nákup žádného specializovaného zařízení.

Nutno dodat, že „nováčci“ nebudou mít zcela jistě na trhu s vývojem softwaru potřebné know-how, dosahující alespoň podobné úrovně, jakou na tomto trhu disponují existující firmy.

Další nevýhodou nově vzniklých firem mohou být i daleko menší možnosti marketingových aktivit či neexistující reference realizovaných projektů.

Na základě výše zmíněných informací považuji riziko vzniku nového konkurenta za přijatelné, avšak nelze ho zcela ignorovat.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů zde nebude hrát významnou roli, neboť v tomto případě se na vývoji a dodávkách informačních systémů nepodílejí žádní dodavatelé, na nichž by byly projekty závislé. Jinak tomu bude v případě prodeje informačních systémů, jako je například Helios, Karat či QI. Dodavatelé, kteří obchodují tyto systémy u zákazníků, budou závislí na podmínkách společností produkujících tyto systémy. Zpravidla se však podmínky, jež existují v počátku uzavření partnerství mezi obchodující a produkující společnostmi, nijak výrazně nemění.

Vyjednávací síla odběratelů

Ve veřejné správě bývají zakázky realizovány ve formě výběrových řízení. U těch bývá mnohdy významným, ne-li jediným kritériem nízká cena, což se mnohdy projevuje ve výsledné kvalitě nabídnutého řešení, které však splňuje požadavky. Vyjednávací sílu bych v tomto případě hodnotil jako vysokou.

V soukromém sektoru nebude vyjednávací síla o tolik nižší z důvodu existence mnoha konkurentů. Důležité je nejen dobré jméno, reference, ale i vystupování firmy a v poslední řadě také osobní kontakty a vztahy.

Chtěl bych ještě nastínit opačný pohled, a to případ nízké vyjednávací síly odběratelů. Ta bude často v případech, kdy ve firmách hledajících softwarové řešení neexistují IT odborníci, kteří by mohli posoudit vhodnost pořizovaných systémů, ani nevyužívají poradenství některých firem, zabývajících se touto problematikou. V tomto případě pak chybí především z důvodu příliš vysoké neznalosti vyjednávací síla. Bude se jednat zpravidla o menší podniky. U větších podniků, jejichž hlavní business není v IT sektoru, zpravidla existují IT odborníci či celá IT oddělení.

Hrozba substitučních výrobků

U aplikací vytvořených na zakázku zpravidla přímo neexistují konkurenční produkty. Překážku přechodu na substituční výrobek budou tvořit zejména přechodové náklady. Přechodové náklady neboli náklady na změnu dodavatele softwaru mohou být v mnoha situacích vysoké, například pokud ve smluvních podmínkách se stávajícím dodavatelem je omezeno upravování softwaru jiným subjektem. Pak bude přechod kupujícího na jiného dodavatele pravděpodobně znamenat také přechod na zcela jiný systém.

Pokud budou podmínky nabízené zákazníkům příliš omezující, či nebudou zákazníci spokojeni s úrovní služeb, bude to mít zcela jistě velmi velký vliv na rozhodování o použití substitučního výrobku.

3.8 Analýza interních faktorů – Analýza 7S

McKinsey 7S slouží k hodnocení kritických prvků organizace, které jsou důležité pro úspěšné naplňování podnikové strategie. Mezi tyto kritické prvky se řadí strategie, struktura, systémy, styl řízení, sdílené hodnoty, spolupracovníci a schopnosti. Každý z těchto prvků je stejně důležitý a celková síla je dána právě nejslabším prvkem z této skupiny.

Strategie

Poskytovat **služby** zákazníkům **nejen z „našeho“ regionu** a ostatních částí České republiky, ale také ze Slovenska. Jsme v neustálém kontaktu s koncovým zákazníkem. Být pro zákazníka konzultantem jeho problémů, **rozumět mu** v oblasti IT, což odpovídá misi „S námi se v IT neztratíte“. Dosahování vysoké **kvality** dodávaného softwaru. Důležité je také vnitropodnikové fungování, a především nutnost neustálého **vzdělávání** a sdílení zkušeností.

Struktura

Organizační struktura je členěna dle jednotlivých divizí. Jedná se o divizionální organizační strukturu v kombinaci s funkcionalní. Organizační struktura je znázorněna na obrázku v úvodní části analýzy společnosti. Divize jsou členěny podle jednotlivých produktů, které firma svým zákazníkům nabízí. Jedná se o HELIOS Orange, QI, Energo, Kompas2, E-learning, MajorShop, plusPortal a Speciální aplikace.

Systémy

Systémy, které jsou používány pro řízení podniku, zpětnou vazbu sdílení dokumentů nebo alokaci zdrojů;

QI – podnikový informační systém sloužící k vykazování práce, vkládání zákazníků, fakturaci, dovolené apod. Jedná se o komplexní ERP (plánování podnikových zdrojů) systém, který zahrnuje mnoho oblastí přes obchod a marketing, personalistiku a mzdy až po správu prostor. Využití systému je tedy velmi široké, čímž se také stává jeho prostředí

složité, zejména pro zaměstnance, kteří nejsou s tímto systémem v každodenním kontaktu.

Orion – systém pro správu případů a jejich úkolů. Umožňuje zahrnout libovolné osoby jako řešitele či sledující osoby. K případům lze přidávat poznámky či přílohy, které zpravidla slouží k popisu situace při řešení daného případu. Uživatelé mohou být přiřazeni k libovolným projektům, na základě kterých mají přístup do dané skupiny případů.

Fénix – systém pro správu úkolů a času, který pomáhá týmu koordinovat organizování práce. Plusem tohoto systému je SSD graf, jenž umožňuje sledování přiřazených úkolů jednotlivým pracovníkům v systému a zároveň rozlišení úkolů, které již byly zahájeny, dokončených úkolů a zpožděných úkolů. Systém tak podává dobrý přehled všem spolupracovníkům o vytížení a stavu úkolů jejich kolegů. Slabé místo představuje nedodržování zadávání úkolů do systému či nevyplňování stavu úkolů. To má za důsledek následné zkreslení skutečného stavu vytížení těchto zaměstnanců.

Alfresco – systém pro správu dokumentů, umožňující organizovat vlastní obsah podle kategorií, sledovat změny prováděné u dokumentů, spolupracovat na obsahu či odkudkoliv přistupovat k obsahu. I když by pro práci se systémem bylo vhodné zajistit centrální pravidla pro vkládání a další práci s dokumenty, je tento systém přínosem pro fungování týmů uvnitř organizace.

Styl

Komunikace probíhá podle potřeby. Může tedy probíhat přes vedoucího týmu směrem k vedení, ale i napřímo k vedení. Tak nedochází ke zbytečným prodávám v delegování požadavků. Prostor ke zlepšení je ale při vyřizování požadavků, kdy by vedení mohlo řešení některých procesů delegovat a zaměřit se tak více na řešení důležitějších či složitějších problémů.

Komunikace je v rámci celé organizace zpravidla velmi otevřená a přátelská. Každý má právo říct názor či myšlenku a společně tak dojít k výslednému řešení. Rozhodně se tedy nejedná o autokratický přístup. To se velmi kladně projevuje v motivaci zaměstnanců.

Sdílené hodnoty

„Naším hlavním cílem je dlouhodobě spokojený zákazník, proto chceme nabízet kvalitní odborné zázemí, jistotu, stabilitu a vstřícnost.“ (14)

Hodnoty společnosti jsou stavěny na čtyřech pilířích, kterými jsou:

Spolehlivost – budování osobní zodpovědnosti, především důraz na dodržování termínů a efektivní provádění práce

Respekt – ohled na jednotlivé zákazníky a jejich specifické a individuální potřeby

Trvalé zlepšování – naslouchání požadavkům uživatelů, sledování aktuálních trendů a neustálé zvyšování profesních i osobnostních schopností

Spolupráce – otevřená komunikace a korektní partnerské vztahy (14)

Schopnosti

Firma je obecně silná v technických aspektech a má v rezervě lidi se znalostmi. Problémem je odchod pracovníků, kteří jsou významnými nositeli znalostí. V takovém případě firma přichází o cenné know-how, jež daný jedinec nese. Odchod pracovníků je však skutečnost, které se nelze v žádné společnosti vyhnout, důležité je zaměřit se na minimalizování odchodu, především těchto zmíněných pracovníků, vhodně nastaveným motivačním programem a systémem odměňování.

Důležité je také klást důraz na neustálé vzdělávání zaměstnanců. Toto musí být přijato zejména ze strany zaměstnanců a ti musí mít zájem se dále rozvíjet a vzdělávat. Vzdělávání je ve společnosti vnímáno jako silný faktor, což je velký vklad. Je však třeba, aby toto vnímání vzdělávání bylo naplňováno prakticky.

Spolupracovníci

Pro realizaci některých projektů je nutné, aby vývojáři získali znalosti z daného oboru či si rozšířili znalosti o nové technologie, které budou třeba. V takovém případě jsou pro ně organizovány kurzy či školení, nebo si potřebné znalosti osvojí formou samostudia.

Firma příliš nevsází na to, aby její zaměstnanci získávali certifikáty, a to se stává slabým místem v případě snahy o získání zakázek nejen z výběrových řízení, neboť aby mohl být uchazeč vůbec zařazen mezi potenciální výherce, jsou v takové situaci často vyžadovány konkrétní certifikáty. Snažit se získat certifikáty ve chvíli vypsání výběrového řízení je už samozřejmě pozdě. Stálo by za úvahu, zda nezískat mezi různé zaměstnance některé

často požadované certifikáty, aby tak byly rozloženy mezi zaměstnance v případě jejich odchodu z firmy.

Motivace zaměstnanců je řešena především aktivním zapojením do projektů, což je dle mého názoru nejlepší možná motivace. Ne pro všechny je tento přístup motivační, pro některé zaměstnance se může jednat o pocit většího zatížení, ale domnívám se, že se větší zapojení postupně projevuje kladně, ať už v rámci spokojenosti zaměstnanců, nebo z hlediska produktivity. Nechybí rovněž motivační nástroje, jako jsou stravenky či příspěvky na kulturní vyžití.

3.9 Marketingový mix produktů SBU SA

Produkt

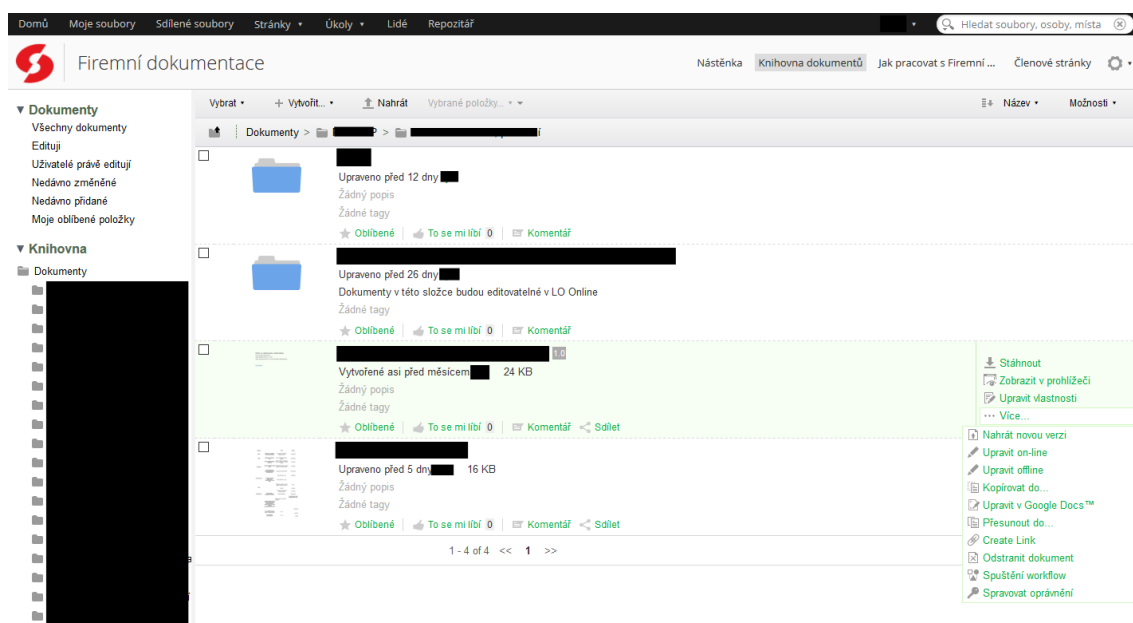
Aplikace pro řízení servisu a údržby firemních zařízení – jedná se o aplikace zajišťující správu pravidelných servisních či revizních kontrol zařízení nebo zaznamenání, sledování a vyřízení poruchy. Tyto aplikace mohou být přizpůsobeny na míru nebo podle konkrétních potřeb zákazníka doplněny požadovanými funkcemi.

Dalším produktem jsou v rámci programu b.Open, který již byl zmíněn na počátku této kapitoly u seznámení se společností, služby k open source aplikacím, a to ze čtyř konkrétních oblastí:

- 1) Kancelářské aplikace – LibreOffice – open source kancelářský balík, který je svou vyspělostí mnohdy považován za přímého konkurenta pro MS Office. Je vyvíjen za pomoci dobrovolníků z řad komunity kolem LibreOffice. Aktuálně se jedná o nejrychleji se rozvíjející open source balík pro kancelářské potřeby. K LibreOffice se váže také kancelářský balík Collabora Office, který má na starosti společnost Collabora Productivity. Právě díky této společnosti je kancelářský balík doplněn o oficiální podporu v rozsahu od základních uživatelských rad až po sofistikované vývojářské zásahy do aplikace. PC HELP, a.s. je partnerem společnosti Collabora Productivity a poskytuje tak aktuálně jako jediný tuzemský dodavatel balík od Collabory, včetně kompletní podpory. Oba kancelářské balíky obsahují shodné aplikace. Jedná se o tabulkový

procesor, textový procesor, aplikaci pro vytváření a úpravy prezentací, databázový modul, editor rovnic a jako poslední aplikace pro vytváření diagramů a nákresů.

- 2) Správa obsahu – Alfresco – open source nástroj pro řízení firemních dokumentů či jiného elektronického obsahu. Jedná se o webovou aplikaci, není tedy nutná instalace speciálního softwaru na jednotlivé počítače uživatelů. Uživatelé tak mohou ke sdílenému obsahu přistupovat odkudkoliv, a to podle konkrétního nastavení správcem aplikace.



Obrázek 5: Ukázka systému pro správu obsahu Alfresco (Vlastní zpracování)

- 3) Otevřená data – OpenDataNode – open source nástroj pro zveřejňování dat. Po nástupu v zahraničí se takzvané otevírání dat státní správy pro veřejnost stává trendem i u nás v České republice. Nástroj však také může mimo jiné sloužit uvnitř organizace pro sdílení dat a jejich bezpečnou správu. OpenDataNode byl vyvinut v rámci evropského projektu COMSODE. Skládá se z interního katalogu, lokálního katalogu, midPointu (správa uživatelů) a UnifiedViews (nástroje pro podporu publikování dat).
- 4) Virtualizace – Red Hat Enterprise Linux (RHEL), Red Hat Enterprise Virtualization (RHEV), CentOS, Ovirt, Docker – PC HELP, a.s. je oficiálním partnerem společnosti Red Hat na úrovni Ready. Může tedy svým zákazníkům nabízet produkty RHEL a RHEV. Zároveň má bohaté

zkušenosti s nástroji CentOS a Ovirt, které jsou v podstatě volně šiřitelné kopie založené právě na produktech firmy Red Hat. Svým zákazníkům může nabídnout také služby v rámci relativně nového nástroje nazvaného Docker, jenž aktivně využívá pro svoji činnost. Docker umožňuje izolaci aplikací do kontejnerů, které jsou nezávislé na dalším prostředí, a tím se v prostředí virtualizačních nástrojů stává jedinečným, snadno přenositelným řešením.

Posledním produktem, který je nabízen, jsou aplikace na míru. Zákazníkům lze vytvořit téměř libovolné aplikace s širokou škálou funkcí přizpůsobených na míru požadavkům zákaznické organizace. Může se jednat o webové nebo desktopové aplikace, z charakteru tohoto produktu je však není možné blíže specifikovat.

Cena

Cena je dána především typem služby a rozsahem prováděné práce, stanovuje se vždy pro konkrétní obchodní případ, proto zde nelze určit konkrétní ceny.

Distribuce

Zajišťování dodávky služeb, osobní návštěvy za účelem jednání či provedení analýz požadavků jsou realizovány nejčastěji osobním kontaktem. Firma disponuje poměrně velkým vozovým parkem, takže mobilita zaměstnanců po celé České republice nebo i Slovensku nepředstavuje problém. Výjimkou nejsou ani vzdálené přístupy, které umožňují okamžité reakce na podněty zákazníků. V takovém případě lze na počítačích zákazníka ihned realizovat potřebné kroky bez nutnosti fyzické přítomnosti zaměstnance. Může se jednat například o špatné nastavení softwaru, chyby v softwaru či pouze poradenství.

Komunikace

Počáteční komunikace probíhá zpravidla telefonicky či e-mailem, přičemž v nejbližším možném termínu je sjednána schůzka pro osobnější a personifikovanější přístup.

Dále probíhá komunikace kombinovaně, a to podle potřeby buď telefonicky, elektronickou formou (e-mailem) či osobními schůzkami v místě zákazníka, v sídle firmy PC HELP či podle potřeb a možností zákazníka na jiném neutrálním místě.

V rámci oslovení nových zákazníků se zpravidla vytipují ti, kteří by mohli mít požadavky, které by nabízený produkt uspokojoval. V prvním kroku je sjednána osobní

schůzka, na níž se dál upřesňují potřeby zákazníka. Na základě vyměněných informací se zákazník rozhoduje o navázání spolupráce.

Komunikace se stávajícími zákazníky probíhá téměř na stejné bázi jako ostatní komunikace. Jsou realizovány osobní schůzky, stejně tak probíhá i telefonická či e-mailová komunikace, prostřednictvím které se zpravidla zjišťuje, zda je vše u zákazníka v pořádku, vše funguje tak, jak má, a implementované řešení plní požadované funkce.

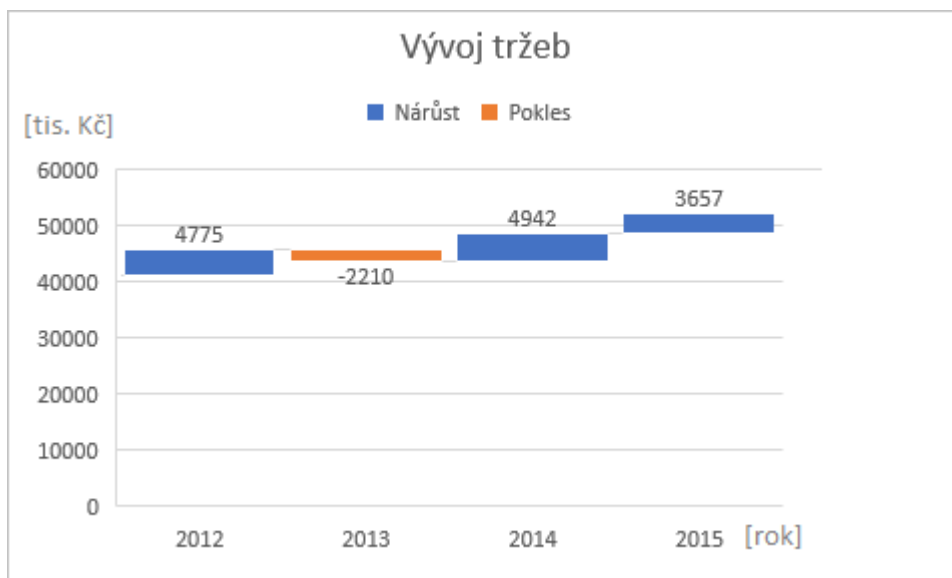
Výjimkou v navazování kontaktů není ani účast na konferencích či na jiných osobních setkáních s potenciálními zákazníky.

3.10 Analýza ekonomické situace společnosti PC HELP, a.s.

V této části se zabývám finanční analýzou společnosti PC HELP, a.s. Nebude provedena v plném rozsahu, neboť bude pracovat pouze s některými údaji a vybranými ukazateli. Tyto údaje následně vhodně okomentuji.

Tržby

Následující graf znázorňuje vývoj tržeb za roky 2012 až 2015. Pro zobrazení tržeb jsem zvolil typ grafu zobrazující oproti hodnotě z minulého roku pokles či nárůst. Tyto změny jsou uvedeny v tisících korun českých. Jak je z grafu patrné, v roce 2012 byl nárůst tržeb oproti roku 2011 o 4 775 tis. Kč. Obecně lze říci, že jakákoliv kladná hodnota je dobrá, neboť bylo dosaženo vyšších tržeb než v loňském fiskálním roce. Zda se jedná o dobré výsledky, je třeba posuzovat dle plánovaných tržeb pro daný rok, které však nejsou veřejně dostupné. V roce 2013 dosahuje vývoj tržeb záporné hodnoty. To znamená, že oproti roku 2012 došlo k poklesu tržeb. Konkrétně se jednalo o pokles v hodnotě 2 210 tis Kč. V následujících dvou letech můžeme pozorovat kladný růst tržeb. Lze tedy říci, že za sledované období tržby průměrně rostly.



Graf 1: Vývoj tržeb (Vlastní zpracování)

Mzdové náklady

Graf mzdových nákladů jsem zvolil z toho důvodu, že tyto náklady je důležité sledovat nejen z pohledu nákladového zatížení firmy, ale také z pohledu zaměstnanců, tedy zda dochází ke zvyšování, či snižování průměrné mzdy zaměstnance. Jedná se o jeden z faktorů, který může ovlivňovat příliv či odliv zaměstnanců, nebo také úroveň jejich spokojenosti s pracovním ohodnocením.

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců, zaokrouhlený na celé číslo, v letech 2012 až 2015 je uvedený v následující tabulce.

Tabulka 3: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech (Vlastní zpracování)

Rok	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	63	63	73	72

Následující graf zobrazuje mzdové náklady získané z výkazů zisků a ztrát společnosti. I když je patrný časový růst mzdových nákladů, z tabulky s počty zaměstnanců víme, že v jednotlivých letech také docházelo k růstu počtu zaměstnanců. Po přepočtení průměrné mzdy na zákazníka zjistíme, že tato průměrná mzda je přibližně stejná ve všech sledovaných letech. Mzda tedy nevzrostla. Pro sledování vývoje výše průměrné mzdy by tedy bylo vhodné sledovat tento vývoj za delší časové období. Pro mé účely je však

sledování období čtyř let dostačující. Na základě vývoje tržeb, který je okomentován výše, společně s ostatními čísly z výkazů společnosti lze usoudit, že se jedná o zaměstnavatele s poměrně stabilním vývojem. To představuje pro zaměstnance určitou jistotu.



Graf 2: Vývoj tržeb (Vlastní zpracování)

Vybrané poměrové ukazatele

Úrokové krytí:

Tabulka 4: Úrokové krytí (Vlastní zpracování)

Rok	2014	2015
Hodnota ukazatele	6,340	3,030

Úrokové krytí vypovídá o tom, kolikrát je zisk vyšší než nákladové úroky, tedy kolikrát firma svým ziskem pokrývá úroky z úvěrů. V roce 2013 je úrokové krytí záporné z důvodu záporného výsledku hospodaření. V ostatních letech zisk převyšuje nákladové úroky.

Doba splatnosti dluhu z provozního CF:

Tabulka 5: Doba splatnosti dluhu z provozního CF (Vlastní zpracování)

Rok	2014	2015
Hodnota ukazatele	4,490	8,292

Doba splatnosti dluhu ukazuje, za kolik let by byl podnik schopen splatit při stávající výkonnosti svůj dluh. V letech 2014 a 2015 dosahuje doba splatnosti dluhu z provozního cash flow kladných hodnot, které se pohybují zhruba od čtyř do osmi let. Takovéto hodnoty považuji za dobré.

Celková zadluženost:

Tabulka 6: Celková zadluženost (Vlastní zpracování)

Rok	2014	2015
Hodnota ukazatele	0,562	0,689

Ukazatel celkové zadluženosti ukazuje míru financování majetku cizími zdroji. V roce 2014 se hodnoty pohybují přibližně kolem 50 %, tedy je podnik financován vyváženě vlastními a cizími zdroji. V roce 2015 pak podíl cizích zdrojů stoupl. Na to měl vliv především nárůst dlouhodobého hmotného majetku a s tím financování spojené z velké části s cizími zdroji.

Doba obratu pohledávek:

Tabulka 7: Doba obratu pohledávek (Vlastní zpracování)

Rok	2014	2015
Hodnota ukazatele	52 dní	50 dní

Doba obratu pohledávek značí, za kolik dní nám zákazníci splatí pohledávky. Z pohledu firmy je ideální situace, kdy je doba obratu pohledávek nižší než doba obratu závazků.

Pro výpočet jsem použil krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, jelikož chci zjistit, za jak dlouho jsou spláceny právě takto vzniklé pohledávky odběratelů.

Doba obratu závazků:

Tabulka 8: Doba obratu závazků (Vlastní zpracování)

Rok	2014	2015
Hodnota ukazatele	142 dní	103 dní

Doba obratu závazků značí, za kolik dní firma splácí závazky svým věřitelům. Firma má dobu obratu závazků ve všech letech delší než dobu obratu pohledávek, to znamená, že čerpá tzv. provozní úvěr. Pro výpočet doby obraty závazků jsem použil, stejně jako u pohledávek, závazky z obchodních vztahů.

Závěr ekonomické situace

Z výše uvedených hodnot vyplývá, že firma dosahuje stabilních tržeb a nemá problémy jak s vymáháním pohledávek, tak se splácením svých závazků.

K přesnějšímu posouzení finančního zdraví podniku by bylo třeba provést finanční analýzu v plném rozsahu, to však není účelem této diplomové práce, proto zde byly z finančních výkazů společnosti PC HELP, a.s. použity jen některé ukazatele či hodnoty.

3.11 SWOT analýza

Tabulka 9: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

Silné stránky <ul style="list-style-type: none">- Desktopové i webové aplikace- Aplikace včetně zdrojových kódů- Nejsou licenční platby- Pouze požadované funkce- Možnost rozšíření existujících systémů- Servisní služby- Rychlé reakce na chyby/podněty zákazníka- Znalosti – Open Source technologie (Linux servery, virtualizace,..)	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">- Slabé komunikační kanály- Nedostatek veřejných referencí- Může představovat vyšší cenu oproti krabicovému softwaru- Certifikáty zaměstnanců- Time management a plánování zdrojů
Příležitosti <ul style="list-style-type: none">- Nabídka aplikací v Cloudovém prostředí- Obchodní model- Využití více komunikačních kanálů- Získání více referenčních zákazníků- Konkretizace možností aplikací- Demonstrování zkušeností/dovedností – (referenční dostupné demo aplikace)	Hrozby <ul style="list-style-type: none">- Menší zákazníci hledají spíše hotová řešení- IT startupy- Vyjednávací síla odběratelů- Existence krabicových řešení pro různé oblasti použití

Silné stránky – vnitřní pomocné vlivy mající vliv na dosažení cíle

- a) Desktopové i webové aplikace – možnost vytvářet jak klasické desktopové aplikace, tak i webové aplikace.
- b) Aplikace včetně zdrojových kódů – po vytvoření aplikací na míru jsou zákazníkům poskytnuty nejen samotné aplikace, ale také zdrojové kódy. Zákazníci tak nejsou uzamčeni pouze u jednoho dodavatele. Díky zdrojovým kódům si mohou kdykoliv nechat vytvořit rozšíření aplikace u jakéhokoliv vývojáře, nebo jakkoliv upravovat jejich současnou aplikaci.

- c) Nejsou licenční platby – výhodu pro zákazníky představuje absence licenčních plateb. Platba za vytvořené řešení je pouze jednorázová, nejsou tedy žádné pravidelné roční či jinak termínované platby za užívání aplikace.
- d) Pouze požadované funkce – pokud si zákazník nechá vytvořit aplikaci na míru, obsahuje toto řešení pouze požadované funkce. To má pro zákazníka několik výhod, například jednoduchost, kdy aplikace neobsahuje zbytečné množství funkcí, které zákazník nevyužije a které mohou dělat aplikaci složitější, nebo úspora, tedy zákazník neplatí za funkce, jež nepotřebuje.
- e) Možnost rozšíření existujících systémů – díky tomu, že se tým speciálních aplikací nezabývá pouze specifickou oblastí, může nabídnout dle požadavků zákazníka rozšíření téměř jakéhokoliv systému. Pokud tedy zákazník potřebuje rozšíření jeho stávající aplikace, které však na trhu neexistuje, nebo mu z nějakého důvodu nevyhovuje, může si nechat vytvořit toto rozšíření právě od týmu SA.
- f) Servisní služby – díky relativně širokému spektru zaměstnanců lze zajistit různé druhy služeb, například helpdesk, hotline, service desk a podobně. Tým SA je tedy schopen kompletně pokrýt předprodejní, prodejní i poprodejní fázi.
- g) Rychlé reakce na chyby/podněty zákazníka – tento bod úzce souvisí s předchozím. Právě díky existenci výše zmíněných pracovníků a služeb lze zajistit velmi rychlé reakce na chyby v systémech zákazníka nebo na jeho dotazy či jiné podněty.
- h) Znalosti – Open Source technologie – tým disponuje znalostmi s open source nástroji pro různé účely. Za zmínku stojí především zkušenosti s Linux servery a virtualizací, ale také s kancelářskými aplikacemi či systémy pro správu dokumentů.

Slabé stránky – vnitřní škodlivé vlivy mající vliv na dosažení cíle

- a) Slabé komunikační kanály – prozatím nebyly realizovány žádné marketingové kampaně typu PPC a podobně. Komunikace, mimo stávajících zákazníků, není často realizována v dostatečně velké míře. Je vhodné využít i nové komunikační kanály typu sociální sítě.
- b) Nedostatek veřejných referencí – tým nedisponuje velkým množstvím oficiálních referencí, které by mohla demonstrovat u potenciálních zákazníků. Bude více rozebráno v části Příležitosti.
- c) Může představovat oproti krabicovému softwaru vyšší cenu – software vyvinutý na míru může pro zákazníka představovat vyšší pořizovací cenu. Je důležité ale vnímat veškeré náklady, nejen ty pořizovací. V takovém případě je velkou výhodou zejména absence pravidelných licenčních poplatků. Dalším argumentem pro vyšší pořizovací cenu může být také přidaná hodnota u softwaru vytvořeného na míru. To už záleží na zákazníkovi a na odvedené analytické práci.
- d) Certifikáty zaměstnanců – v současném přístupu není na celopodnikové úrovni příliš velká snaha realizovat školení za účelem získání certifikátů. Mnohdy však bývají certifikáty považovány za měřítko vypovídající o schopnostech firmy, či bývají v některých výběrových řízeních přímo vyžadovány. Pro odstranění této slabé stránky by tedy bylo vhodné vybrat certifikáty, které by mohly být pro realizaci zakázek přínosné, a absolvovat školení či kurzy pro získání těchto vybraných certifikátů.
- e) Time management a plánování zdrojů – time management, plánování a efektivní využití času je zcela jistě velmi důležité v jakémkoliv podniku. S tím také úzce souvisí plánování zdrojů, tedy nejen rozvrhování práce zaměstnancům, ale i jejich aktivní přístup k plánování práce a snaha efektivně a smysluplně práci vykonávat. Nemyslím si, že se zde jedná o zásadní slabou stránku, nicméně prostor pro zlepšení se vždy najde. Vhodnou cestou, jak se v tomto směru zlepšovat, je buď zavést k této problematice dle konkrétní metodiky kompletní

přístup, nebo realizovat diskuzi pro dosažení takových přístupů, které by vyhovovaly všem ve skupině.

Příležitosti – vnější pomocné vlivy mající vliv na dosažení cíle

- a) Nabídka aplikací v Cloudovém prostředí – využití cloudu je trendem dnešní doby, proto je vhodné mít připravené zázemí, nebo alespoň velice detailní postupy pro případ realizace cloudových služeb v případě zájmu zákazníku. Zařadit možnost provozu aplikací v cloudu do nabídky firmy, to bude mít dvojí význam: nabídka cloudových služeb bude sloužit jako měřítko vyspělosti firmy a firma získá zkušenosti týkající se tohoto řešení. Zákazníci často nemají relevantní informace, jak posoudit úroveň firmy, a tak jsou mimo referenčních zákazníků měřítkem například používané technologie, certifikáty členů týmu nebo právě nabízené služby.
- b) Obchodní model – vytvoření specifického obchodního modelu, který bude mít za cíl oslovit potenciální zákazníky a prolomit bariéry jejich strachu z nevyhovující aplikace, špatné spolupráce a jiných faktorů posilujících nedůvěru zákazníků.
- c) Využití více komunikačních kanálů – PPC kampaně, bannerová reklama, internetová videoreklama, sociální sítě:
Facebook – Firmy jako takové, především pokud neprodávají produkty či nezabezpečují služby koncovým zákazníkům, (z vlastní zkušenosti) nemají potřebu vystupovat na sociálních sítích. Jinak je tomu ale u jednotlivých obyvatel. Na následujících datech z roku 2015 ukáží některá fakta o uživateli této sociální sítě v České republice.

Facebook v ČR v datech:

1) Uživatelé Facebooku v ČR dle věkových skupin (19)

Tabulka 10: Uživatelé Facebooku v ČR dle věkových skupin (19)

Věkový interval	Podíl uživatelů v ČR v %
25–34	31
18–24	26–28
35–44	22–23

2) Uživatelé Facebooku v ČR dle vzdělání

Tabulka 11: Uživatelé Facebooku v ČR dle vzdělání (19)

Nejvyšší dosažené vzdělání	Podíl uživatelů v ČR v %
Vysoká škola	52
Střední škola	42
Základní škola	6

3) Uživatelé dle jejich profesí

Tabulka 12: Uživatelé dle jejich profesí (19)

Vykonávaná profese	Podíl uživatelů v ČR v %
Příprava jídla a s tím spojené služby	18
IT a technici	15
Péče o zdraví a medicína	14
Prodej	12
Management	11

Dnes již není Facebook výsadou převážně mladých lidí, kteří mají mnoho volného času a tráví ho na sociálních sítích, nýbrž i různých věkových skupin studujících i pracujících obyvatel z různých koutů České republiky na různých pracovních pozicích.

Vytvoření firemní stránky na Facebooku se tak může stát účelným prostředkem pro oslovení potenciálních zákazníků napříč různými obory firem, tedy i pro IT. Navíc se může jednat o levnou a efektivní komunikaci se zákazníky, vše v závislosti na konkrétní realizaci obsahu či PPC kampaní. Vytvoření reprezentativní Facebookové stránky bývá v porovnání s vytvořením webové prezentace mnohem méně náročné. Z toho důvodu může být dalším vhodným doplněk k webové prezentaci.

Dalšími možnými propagacemi na sociálních sítích mimo popsaný Facebook mohou být také Twitter nebo LinkedIn, které se po Facebooku řadí mezi nejpoužívanější sociální sítě.

- d) Získání více referenčních zákazníků – nové zákazníky zpravidla mimo jiné zajímají také reference. Jinými slovy chtějí zákazníci vidět, co již předkladatel nabídky realizoval za projekty a jak byly úspěšné či neúspěšné. Problém nastává tehdy, je-li většina referencí neoficiálních či si zákazník nepřeje jeho referenci zveřejňovat. Cílem tedy je zasadit se při realizaci dalších projektů o získání oficiální reference. Ta může spočívat buď v pouhé informaci o realizaci daného projektu u zákazníka XY a jeho krátká zpětná vazba týkající se spokojenosti, nebo může jít o aktivnější zapojení zákazníka formou návštěv potenciálních nových zákazníků v jeho firmě, kde bylo nějaké řešení implementováno.
- e) Konkretizace možností aplikací – dosavadní propagace zpravidla spočívala na konkrétním typu aplikace, která byla nabízena specifickým firmám, nebo se jednalo o pouhou propagaci vývoje aplikací na zakázku. Problém může nastat na straně zákazníka, když fráze spojené s vývojem aplikací na zakázku, jako například „lze vytvořit téměř cokoliv“, jsou příliš široké. I když zákazníkovi sdělují, že můžou jeho aplikace obsahovat jakékoliv funkce, může se stát, že v nich jednoduše neshledá svoji potřebu. Je tedy vhodnější konkretizovat funkce

například do skupin, v nichž budou logicky souviset, a zákazníkům předkládat tuto konkrétnější nabídku. To může představovat vyšší šanci, že zákazník v této specifikaci najde svoje potřeby a lépe si představí možnosti vývoje aplikací na míru.

- f) **Demonstrování zkušeností/dovedností** – vytvoření vzorové demo aplikace, která by demonstrovala některé zajímavé funkce a možnosti, jež mohou být v aplikacích na míru realizovány, například dynamické grafy z průběžně evidovaných údajů, on-line přístup webových aplikací, responzivní vzhled a podobně.

Jedná se o náročnější činnost s nejistým přínosem, proto by bylo vhodné sestavit demo aplikace tohoto typu pouze v případě, když by existovala shodná konkrétní již vytvořená aplikace nebo by se shodovala s konceptem jiného vytvářeného řešení, které by představovalo minimální zásahy pro zprovoznění vzorové aplikace.

Hrozby – vnější škodlivé vlivy mající vliv na dosažení cíle

- a) **Menší zákazníci hledají spíše hotové řešení** – menší zákazníci mohou hledat spíše hotová řešení a nebudou chtít platit za vývoj aplikací na míru. Jedná se o teoretickou úvahu vycházející z faktu, že menší zákazníci nedosahují tak velkých tržeb, aby chtěli investovat do softwaru na míru, ale místo toho si pořídí krabicový software, který již na trhu je. Pro vyhnutí se této hrozbě je tedy vhodné se zaměřit spíše na střední a velké podniky.
- b) **IT Startupy** – hrozbou mohou být také začínající malé firmy, které mají zpravidla mnohem nižší náklady a mohou poskytovat své služby za výhodnějších podmínek, tedy levněji. Pro snížení této hrozby je tedy důležité vyzdvihovat především zkušenosti a realizované projekty.
- c) **Vyjednávací síla odběratelů** – především z důvodu existence mnoha konkurenčních firem je vyjednávací síla odběratelů poměrně vysoká. Pro snížení této hrozby je vhodné je odlišovat od konkurence, zároveň však být v ostatních

ohledech alespoň na takové úrovni jako významná konkurence v daném segmentu.

- d) Existence krabicových řešení pro různé oblasti použití – na trhu existuje nepřehledné množství krabicových řešení, které díky svému prodeji ve velkém množství mohou často nabízet i relativně výhodné ceny. Takovéto produkty bývají mnohdy spojovány s pravidelnými licenčními platbami. Přestože se na trhu vyskytuje poměrně velké množství krabicového softwaru, hlavní výhody softwaru na míru, jako funkcionalita na míru, existence pouze potřebných funkcí, přizpůsobení ovládání, vzhledu a připravenost pro další rozšíření, zůstávají.

Shrnutí SWOT analýzy

Z předchozích analýz, na základě kterých byla provedena SWOT analýza, plyne mnoho silných stránek a příležitostí. Ty jsem následně více rozvedl, aby byla získána bližší představa, jak je využít k prospěchu firmy. Jsou však přítomny i slabé stránky a hrozby, bez jejichž existence nelze na běžném trhu fungovat. Důležité však je, že nebyly identifikovány hrozby, které by nebylo možné alespoň částečně minimalizovat. V rámci slabých stránek jsem k jednotlivým bodům uvedl doporučení pro jejich odstranění či zmenšení. Tato SWOT analýza bude výchozím bodem pro návrh obchodního modelu v další části diplomové práce.

4 VLASTNÍ NÁVRHY

Poslední část této diplomové práce se zabývá vlastním návrhem řešení. Nejprve je popsán současný přístup obchodování, z něhož se dále vychází. Poté následuje návrh obchodního modelu, na němž jsou více popsány jeho základní principy, jaké činnosti představuje z pohledu dodavatele a z pohledu zákazníka a v jednotlivých krocích předkládá na navržený obchodní model komplexní pohled. Závěr je věnován výběru a oslovení zákazníků, přípravě marketingových materiálů a ekonomickému zhodnocení navrženého obchodního modelu.

4.1 Současný přístup obchodování

V dosavadní situaci se v podstatě jedná o obchodování se dvěma produkty. Prvním produktem jsou speciální aplikace, druhým služby a nástroje spadající pod obchodní označení b.Open. Oba tyto produkty jsou specifikovány v části analýza současné situace. V rámci obchodních návrhů budu přistupovat ke zmíněným produktům odděleně, přičemž se mohou některé návrhy pro oba produkty prolínat.

Současné obchodování v rámci produktu b.Open

V rámci b.Open nebyly dosud zavedeny oficiální postupy, jak bude tento produkt propagován, či jak budou vyvíjeny obchodní aktivity s cílem zajistit zákazníky, kteří by měli zájem využívat služby, na něž je právě b.Open zaměřen. Jde tedy o služby v rámci open source (svobodných) softwarových nástrojů určených pro firmy a státní správu.

Dosud nebyl pro tyto obchodní aktivity vypracován specifický plán, nicméně byly za několik posledních let vyvíjeny různé obchodní aktivity. Jednalo se především o prezentace a nabídky obcím či státním subjektům typu nemocnice. V rámci těchto aktivit byla nabízena zejména virtualizační řešení, ale i ostatní nástroje, například kancelářské aplikace či systémy pro správu digitálního obsahu. Cílem prezentací těchto řešení bylo nastínit jejich technickou vyspělost a odhadnout přibližnou úsporu nákladů, kterou by tato řešení přinesla, nicméně lidé odpovědní za rozhodování a pořízení či nepořízení těchto systémů mnohdy neměli zájem cokoliv zlepšovat. Dostatečným argumentem pro pořízení nebyla i druhá část často zmiňovaných výhod – úspora nákladů. V rámci možností nabídnout zákazníkům pro tento druh softwaru komplexnější služby byla uzavřena partnerství se dvěma subjekty. Tím prvním subjektem je společnost

RedHat, nabízející mimo jiné linuxovou distribuci Red Hat Enterprise Linux (RHEL) a virtualizační platformu Red Hat Enterprise Virtualization (RHEV). Právě na tyto dva produkty z repertoáru společnosti RedHat se tím speciální aplikace zaměřuje a díky certifikovanému partnerství je může nabídnout i zákazníkům. Druhým neméně významným partnerstvím je spolupráce se společností Collabora. Jedná se o jednoho z hlavních vývojářů kancelářského balíku LibreOffice. Právě díky významnému podílu na vývoji produkují také vlastní verzi balíku s názvem Collabora Office. Výhodou tohoto řešení je existence oficiální komerční podpory, přičemž vývojářskou část podpory zajišťuje vždy Collabora, a nižší formy podpory, jako uživatelská podpora, zajišťují její partneři. Díky tomuto partnerství je možné zajistit českým subjektům plnou podporu tohoto balíku aplikací včetně ostatních služeb, jako je školení, migrace nebo konzultace.

V rámci získání zkušeností a navázání nových kontaktů byly realizovány účasti na některých konferencích zaměřených na open source tematiku. Byly jimi například LibreOffice konference v září 2016, která se konala v Brně, anebo každoročně konaná openAlt konference. Největším přínosem těchto konferencí je právě získání nových vazeb a kontaktů.

Návrh pro postup v rámci b.Open

V rámci dalšího postupu bych navrhoval věnovat se z větší části spíše pasivní propagaci. Tou je myšlena zejména propagace formou webové prezentace, sociálních sítí a tematicky zaměřených fór či diskuzí. Důvod je především ten, že z dosavadních zkušeností je potenciál nasazování softwaru z kategorie open source tam, kde o těchto věcech rozhodují, nebo je přímo zajišťují lidé, kteří mají s použitím takového softwaru dobré zkušenosti nebo k němu mají jiný kladný vztah.

V první fázi je tedy třeba zmíněným pasivním přístupem takovéto lidi najít a v další fázi pak aktivně komunikovat s konkrétními osobami či subjekty.



Obrázek 6: Logo b.Open (20)

Pro první fázi bude provedeno:

Vytvoření vlastní webové prezentace

Vytvoření webové prezentace s doménovým jménem bopen.cz, které je registrované. Web bude obsahovat detailní informace pro jednotlivá témata v rámci b.Open, jimiž jsou kancelářské aplikace, správa obsahu, otevřená data a virtualizace. Web bude obsahovat mimo základních technických údajů také praktické informace na základní i pokročilé úrovni. Základní úroveň jsou myšleny zejména informace využitelné pro návštěvníky, kteří o konkrétním řešení čtou poprvé a zajímá je tedy především jejich použití a nároky.

Vytvoření účtu na sociální síti Twitter

V rámci sociálních sítí Facebook, LinkedIn a Twitter je nejvhodnější využívat právě posledně zmíněnou síť, a to Twitter. Nejvhodnější je z toho důvodu, že při hledání příspěvků a témat na těchto třech sociálních sítích je nejfrekventovanější a vůbec nejživější komunikace v rámci témat, které pokrývá b.Open právě na Twitteru. Bude tedy vytvořen firemní účet na Twitteru, kde budou pravidelně sdíleny příspěvky týkající se možností nabízeného softwaru s připojenými odkazy na webové stránky zmíněné o odstavec výše. Vhodné je sdílet mimo vlastního obsahu také příspěvky jiných uživatelů, které svým obsahem korespondují s produkty b.Open.

Důležité je nepropagovat značku nebo produkt, ale přínosy či funkce. Open source aplikace mnohdy poskytují velmi vyspělé funkce, které jsou do proprietárního softwaru zařazovány oproti svobodným aplikacím s časovým zpožděním. Než propagovat název aplikace společně s jeho typem určení je vhodnější propagovat přínos, který může nástroj poskytnout ať už samostatně, či ve srovnání s konkurenčními proprietárními nástroji. Zcela nevhodné se z vlastní zkušenosti zdá propagovat u těchto nástrojů na prvním místě

fakt, že se jedná o open source. Důvod je takový, že mezi mnohými pracovníky z oblasti IT panuje dlouhodobé dogma, že open source software je nevyspělý software, který vytvářejí amatéři, a proto není vhodný pro podnikové využití. Úroveň svobodných aplikací je dnes na velmi dobré úrovni, přesto se i dnes přistupuje k této problematice s výše zmíněnými postoji.

Při komunikaci se zákazníky je navíc důležité správně nakládat s výhodami, které mohou tyto softwarové nástroje poskytovat. Jako hlavní výhody jsou často skloňovány především úspory nákladů. To však nemusí být vždy pravda. Nelze říci, že bude pro organizaci open source řešení vždy levnější variantou. To závisí především na vyjednávací síle společnosti a jejich schopnosti minimalizovat náklady za pořizovaný software od jejich dodavatele. Náklady tedy mohou být nižší, ale také ne. Existují zde ovšem i jiné výhody, které však nemusí pro mnoho pracovníků platit z důvodů neznalosti. První důvod, o něhož dle mého názoru je vhodné opírat základy výhod, představuje flexibilita.

Druhým důvodem je vyhnutí se tzv. vendor lock-in efektu, kdy v případě proprietárního softwaru bývá zákazník v závislosti na konkrétních podmínkách dodavatele více či méně uzamčen neboli uzavřen u stávajícího dodavatele a smluvní podmínky s dodavatelem zákazníkovi neumožňují přejít s jeho stávajícím řešením informačních systémů k jinému dodavateli, nebo dělat nad svými systémy libovolná rozšíření či úpravy. V rámci svobodného softwaru toto neplatí, protože nám umožňuje libovolně přejít k jinému dodavateli či poskytovateli služeb, aplikace libovolně rozšiřovat, kombinovat nebo propojovat.

Současné obchodování v rámci speciálních aplikací

Nyní bych chtěl stejným způsobem, jako výše u b.Open, zhodnotit současný přístup a možnosti pro obchodování a ostatní podpůrné procesy v rámci speciálních aplikací, jež jsou podstatnou náplní této diplomové práce.

Z největší části se zde jedná o tři přístupy. Tím prvním je účast ve výběrových řízeních vypsaných pro realizaci projektů, které mají za cíl vytvoření specifického softwarového díla. Dle rozsahu konkrétního projektu se poté vstupuje do výběrového řízení samostatně,

nebo současně s partnery. Druhým přístupem je vývoj softwaru pro stávající zákazníky a posledním oslovení firem (nestátních).

V rámci stávajících zákazníků bývá situace poměrně jednoduchá. Zákazník se na základě kladných zkušeností rozhodne pro realizaci projektu právě s námi. Tím odpadají některé aktivity, například obchodní, seznamovací, předkládání referencí apod., které tento proces značně prodlužují a tím z naší strany také nabalují další náklady. Další výhodou je, že dodavatel již mnohdy rozumí řeči zákazníka, tedy zná podrobněji jeho procesy, potřeby a cíle, čímž mu může pomoci lépe nastavit cíle a záměr projektu ještě před jeho realizací. Z toho vyplývá, že vývoj softwaru pro stávající zákazníky je tou nejlepší možnou variantou, proto je velmi důležité, aby byli naši zákazníci spokojeni s úrovní našich služeb a řešení.

Neméně důležitá je také komunikace. Je třeba o zákazníky pečovat, pravidelně s nimi komunikovat a snažit se jim pomáhat. Tato poslední zmíněná věta přímo koresponduje s firemním mottem, „*S námi se v IT neztratíte*“.

V následující části více rozeberu první zmiňovaný přístup obchodování s produktem speciální aplikace, tedy účast ve výběrových řízeních. Mnohdy se jedná o poměrně zdoluhavý proces, jehož výsledek je z podstaty dopředu nejasný. Celý tento proces lze shrnout do následujících kroků: vyhledání vhodné zakázky, analýza specifikace zadání, komunikace se zadavatelem a upřesňování požadavků, vytvoření návrhu, vytvoření plánu a kalkulace realizace, vytvoření a zpřístupnění prototypu.

Průměrné časové náklady na vzorové výběrové řízení se pohybují (na základě vlastních zkušeností) přibližně v rozsahu 30 MD, skutečný rozsah se však může výrazně lišit. Pro další potřeby jsem vytvořil tento průměrný vzorový rozsah.

V případě, že **podavatel nabídky nevyhraje výběrové řízení**, je dosavadní činnost v podstatě naprosto zbytečná. Jednalo se tedy o náklady, jež nebudou mít v budoucnu přímo napojené výnosy, které by je pokryly.

Pokud uchazeč u zakázky neuspěje, ještě to nutně nemusí znamenat, že zakázku nezíská. V praxi je možné, a také se to stává, že některá ze zúčastněných stran podá odvolání, nebo některá strana bude na základě nesplnění podmínek řízení vyloučena. Zda má takové počínání smysl, nebo ne, nelze obecně potvrdit, jisté však je, že pokud uchazeč výběrové řízení napadne, nebo nějak zpochybní, vzniknou mu tak dodatečné náklady v rámci kterých se bude muset dále věnovat vyřešení problémových částí řízení a výsledek bude

i tak nejistý. Jedná se o skutečnost, kterou je třeba brát v úvahu, avšak v rámci tvorby obchodního modelu bude postačovat modelová situace, kdy rozhodnutím o výherci výběrového řízení tento proces končí.

V případě výhry výběrového řízení, což je samozřejmě preferovaná situace, jsou počáteční náklady vzniklé přípravou nezbytných podkladů pro účast ve výběrovém řízení následně pokryty z ceny zakázky. To znamená, že s nimi musí být počítáno při stanovování konečné ceny zakázky, která se podává jako návrh pro výběrové řízení.

Co ovlivňuje výběrové řízení

O úspěšnosti či neúspěšnosti rozhoduje mnoho faktorů, mezi něž patří především cena, vlastnosti nabízeného řešení a realizace podobných projektů v předcházejících několika letech.

Problémem mohou být taková výběrová řešení, která jsou špatně či nejednoznačně napsaná, nebo jsou dokonce napsaná na míru. Rozhodnutí, zda je zakázka skutečně připravena na míru pro konkrétní subjekt, však bývá mnohdy problematické. V takové situaci je tedy vhodné zajistit veškeré možné důkazy a jiné záznamy podezřelého chování a kontaktovat Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS). (21) Dostáváme se zde však opět do situace, která vyžaduje určité úsilí i časové zdroje a představuje pro nás tedy i určitou výši nákladů s nejasným výsledkem.

Částečně se touto problematikou, v rámci státních organizací, zabývá webový projekt zIndex. Jedná se o web, který hodnotí, jak dobře města zadávají veřejné zakázky. Tento projekt nelze považovat za nástroj, který by zcela vymýtil nekalé praktiky ve výběrových řízeních, jedná se však o přehledné zobrazení, jak úřady, města, státní firmy či nemocnice v minulosti zadávaly zakázky, a jeden z prvních kroků, jak otevřeně takovéto zakázky hodnotit, čímž získává dobrý potenciál pro motivaci sledovaných subjektů zlepšovat zadávání veřejných zakázek.

Z výše popsaného vyplývá, že veřejné zakázky mohou být komplikované a časově velmi zdlouhavé. Zaměřím se zde proto ještě na jeden faktor, který ovlivňuje veřejné zakázky. Zabývá se jím studie EconLab a řeší otázku, proč veřejné zakázky realizovat buď vypláním soutěže pro zakázku na cenu nebo zakázku zadat přímo bez soutěže. Důvod je vcelku jednoduchý. V těchto případech je riziko přezkumu ÚOHS v prvním případě nižší

o 34 % a ve druhém dokonce o 75 %. (22) „Napadením zakázky s odvoláním k II. instanci lze podle posledních čísel zakázku zdržet v průměru o 329 dnů. Uchazeči této možnosti cíleně využívají k tvoření tlaku na zadavatele.“ (22, s. 2)

Posledním přístupem je oslovení nových firem. V této situaci se jedná o nestátní firmy, kterým je nabízena zpravidla konkrétní nabídka. Nejprve jsou tedy vytipovány firmy, pro něž by mohla být daná nabídka zajímavá. Tyto firmy jsou následně telefonicky a e-mailem osloveny za účelem předání základních informací o nabídce, zjištění počáteční zpětné vazby a v ideálním případě sjednání schůzky, kde jsou všechny náležitosti probrány detailně s obchodním zástupcem a konzultantem. Jedná se o přístup, který doposud nebyl příliš rozvíjen a využíván a nemá tedy danou konkrétní metodiku. Využíván nebyl především kvůli specifiku produktu, kterým jsou speciální aplikace. V rámci těchto přímých nabídek je vhodné zákazníkům nabízet konkrétně zaměřené aplikace, jež pokrývají specifické potřeby. Při oslovení zákazníka s obecnou nabídkou je šance, že zákazník v nabídce shledá své potřeby a začne o našem řešení uvažovat, nízká. Jak již bylo zmíněno, je to dáno především tím, že produkt nebyl nikdy konkretizován za účelem sestavení specifických nabídek.

Návrh pro postup v rámci speciálních aplikací

Z výše popsaných přístupů je patrné, že v rámci obchodování se stávajícími zákazníky je důležité především pečování. **Jedná se o velmi důležitou část firemních aktivit, neboť náklady na získání nového zákazníka jsou mnohdy vyšší než ty na udržení stávajícího.**

Pečování může zahrnovat různé aktivity. Mezi ty nejběžnější patří:

- Pravidelné kontaktování a komunikace se zákazníkem
- Adekvátně rychle vyřizování problémů a požadavků zákazníka
- Pozvání zákazníka na oběd, přání k narozeninám, k významným úspěchům jeho společnosti
- Občasné osobní navštívení zákazníka v sídle či na pobočce jeho firmy

Výběr aktivit se bude odvíjet především od typu zákazníka. Rozhodující bude například vzdálenost sídla firmy, jaké tržby, respektive zisky, nám přináší, nebo jaký je u něj potenciál budoucích obchodů.

V rámci veřejných zakázek neexistuje mnoho možností, jak se odlišit nebo jak zvýšit svoje šance. Zde je především důležité mít přehled o nových veřejných zakázkách a účastnit se pouze těch, jejichž požadavky jsou pro nás snadno naplnitelné, a účast ve výběrovém řízení tak nebude spojena s nežádoucími komplikacemi.

Pro sledování veřejných zakázek na českém trhu existuje poměrně velké množství webů, nabízejících vyhledávání zakázek s pomocí různých filtrů a výběrů. Mnohdy se jedná o weby, u kterých je následné zobrazení detailů zakázky zpoplatněno. Bývají však často přehledné a jednoduché, a tak jsou vhodné k vyhledání relevantních zakázek. Příkladem jsou <http://www.ceskezakazky.cz/>. Pro vyhledání detailů zakázky je potom vhodné zvolit některé neplacené, méně přehledné webové služby, ale pro vyhledání detailů k zakázce, o které již známe základní informace, jsou naopak vhodné. Jedná se například o <https://www.vestnikverejnychzakazek.cz/> zřizovaný ministerstvem pro místní rozvoj, nebo <https://www.gemin.cz/>.

V rámci veřejných zakázek je dále vhodné sledovat lokální zakázky. Zde existuje alespoň malá šance získání výhody díky znalosti prostředí či jiných spojitostí se zakázkou. Takové jsou dostupné například na těchto webech:

- <https://zakazky.trebic.cz/>
- <https://ezak.kr-vysocina.cz/>

Nejvíce prostoru pro změny a navržení specifických přístupů nabízí obchodování s novými zákazníky. Zde doporučuji konkretizovat funkce, zkušenosti, jazyky, možnosti a další specifika, které speciální aplikace nabízejí, tak, aby zákazník viděl konkrétní přínosy a dokázal si představit, že budou podporovat procesy právě u něj ve firmě. Na takto vytvořených specifikacích pak oslovit zákazníky běžným způsobem nebo obchodním modelem, kterým se budu zabývat dále.

Jako další doporučení navrhuji sestavit specifický obchodní model. Cílem tohoto obchodního modelu bude jednak potenciální zákazníky zaujmout především specifickým přístupem než nabídkou, u které není příliš velký prostor nabízet zásadně odlišné věci než konkurence. Dalším cílem bude připravenost obchodního modelu pro situace nedostatečného množství zakázek pro firmu a také minimalizace nejistoty zákazníka při rozhodování o pořízení nového softwaru nebo při rozhodování o výběru realizátora a

integrátora softwaru. Návrh tohoto obchodního modelu je součástí této diplomové práce a budu se jím více zabývat v následující části.

4.2 Návrh obchodního modelu

Cílem je vytvořit obchodní model pro tým Speciální aplikace ve společnosti PC HELP, a.s., který bude mimo jiné využitelný v obdobích, kdy tento tým nemá dostatečné množství zakázek.

Nízký počet zakázek může být způsoben hned několika důvody, které často nelze přímo ovlivnit. Může se jednat například o sezonní útlum, odřeknutí nasmlouvaných zakázek či nezájem ze strany zákazníků. V takové situaci je pak nutná rychlá a efektivní komunikace se zákazníkem. Je třeba odlišit se a nabídnout zákazníkovi takový přístup a řešení, aby byla zákaznickova nedůvěra a obavy minimalizovány a on se rozhodl pro realizaci projektu právě od týmu Speciální aplikace.

Obchodní model má tedy za cíl:

- 1) Snížení nejistoty zákazníka – v pojetí tohoto obchodního modelu je cílem dosáhnout snížení nejistoty zákazníka odložením rozhodnutí o pořízení a investici až do další fáze projektu. Zákaznickova nejistota může plynout z faktu, že s realizátorem projektu, kterým je tým SA, nemá doposud žádné zkušenosti a nezná tedy jeho úroveň přístupu k realizaci projektů, spolehlivost a ochotu. I v případě, kdy zákazník realizátora zná a má s ním zkušenosti, můžou jeho obavy pocházet také z nejistoty, zda dané řešení skutečně potřebuje, nebo zda bude plánované řešení pro jeho společnost skutečným přínosem.
- 2) Specifický přístup nejen v situaci nedostatku zakázek – obchodní model vychází z potřeb týmu SA v situaci, kdy nemá k realizaci dostatek projektů a má k dispozici nevyužité kapacity. V takovém případě chce nabídnout svým zákazníkům specifický přístup, který bude zvyšovat šanci, že se rozhodnou projekt realizovat. Obchodní model však není využitelný pouze v těchto specifických situacích, ale je vhodný také v rámci běžného přístupu v obchodování v případě dostupnosti pracovních kapacit nezbytných k realizaci modelu v určeném časovém intervalu.

- 3) Odlišení se od konkurence – odlišení se od konkurence patří mezi základní principy, jak být mezi zákazníky vidět a také je zaujmout. Samozřejmě že odlišení se jako takové nestačí. Je potřeba nabídnout taková, která budou pro zákazníka přínosem, nebo v nich bude spatřovat jakékoliv jiné kladné hodnoty. Odlišnost obchodního modelu spočívá především v jeho specifickém přístupu, kdy je zákazníkovo rozhodnutí o pořízení a také o samotné investici odloženo na později. Později je v řeči tohoto obchodního modelu taková fáze projektu, kdy již zákazník může vidět první výsledky v podobě přístupné demo aplikace, která obsahuje naplánovanou část projektu.

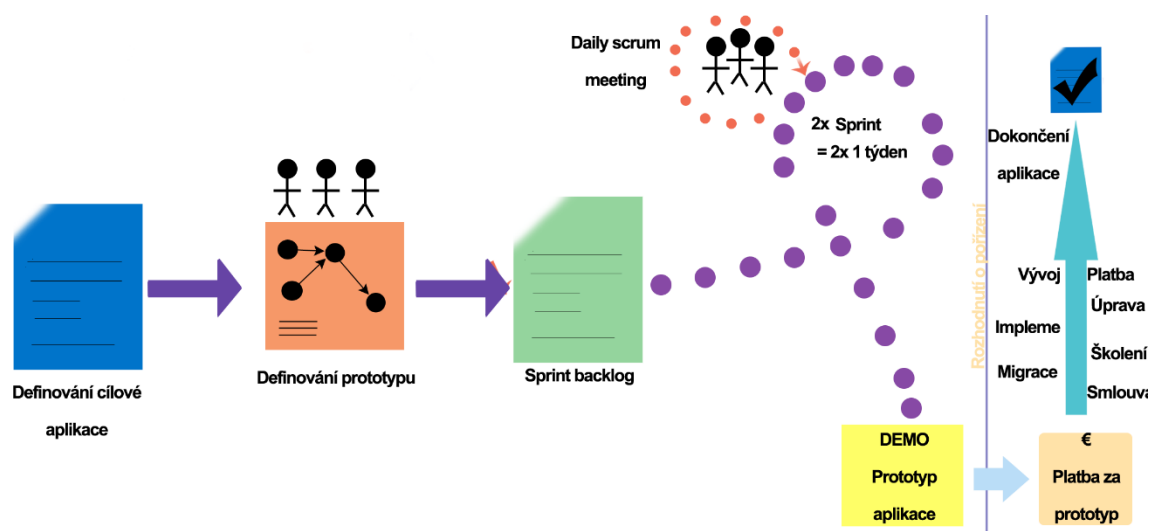
4.2.1 Základní principy obchodního modelu

Realizace obchodního modelu je založena na agilním přístupu vývoje a řízení projektu. Dále předpokládá dostupnost různě zaměřených komponent, které se dají přizpůsobit konkrétnímu záměru daného projektu a vzájemně se napojit. Jinými slovy, vývoj nebude probíhat od nuly, ale budou použity existující základní stavební kameny aplikace a nad nimi vyvíjeny specifické funkce požadované zákazníkem.

Nultá fáze představuje výběr a oslovení zákazníků. Tato fáze má za cíl připravit, respektive nalézt, zákazníka, který bude mít zájem o vytvoření aplikace na míru. Zde je potřeba identifikovat, zda přistoupit k zákazníkovi běžným obchodním způsobem, nebo mu nabídnout obchodní model s vytvořením prototypu zdarma.

První varianta je vhodná v situaci, kdy zákazník o realizaci neváhá a s největší pravděpodobností zvolí vývoj aplikace u týmu Speciální aplikace. V tomto případě jsou již v počátku stanoveny přesné smlouvy na realizaci, včetně finančních náležitostí. Další činnosti tak probíhají podle běžných zvyklostí.

Druhou variantu je vhodné zvolit v případě, kdy je zákazník v rozhodnutí o pořízení nového softwaru na míru nejistý, nebo hrozí, že by svůj záměr realizoval u konkurence. V této situaci může specifický přístup navrhovaného obchodního modelu zajistit, že zákazník přistoupí na spolupráci právě s týmem Speciálních aplikací. V takovém případě pokračují další činnosti první fázi.



Obrázek 7: Základní princip obchodního modelu (Vlastní zpracování)

V první fázi vytvoříme zákazníkovi přístupné demo, které bude obsahovat domluvené základní funkcionality podle jeho specifických potřeb. V rámci této fáze ještě není, nebo nemusí být zákazník rozhodnutý o pořízení, tedy i o investici do softwaru. Za vytvořené demo tedy zákazník v první fázi neplatí. V případě, kdy na konci první fáze má zákazník přístupnou aplikaci, která může být podle jeho potřeb dál rozvíjena, rozhoduje se, zda si toto řešení pořídí. Pokud se rozhodne kladně, platí za vytvořený prototyp předem sjednanou částku a pokračuje další vývoj tohoto řešení. Tento další vývoj je již běžným způsobem fakturován a zákazník průběžně platí za odpracované hodiny, případně podle postupu vývoje aplikace další náklady. V případě, že se zákazník na konci první fáze rozhodne, že takovýto styl řešení neodpovídá jeho potřebám, nevyhovuje mu spolupráce s realizátorem, či shledá jiný nedostatek, je spolupráce ukončena a zákazník nemá k realizátorovi žádný finanční ani jiný závazek.

Druhá fáze potom představuje aktivní práci na projektu, při které jsou již sepsány na základě běžných zvyklostí smlouvy. Zákazník je už tedy rozhodnutý o investici do projektu. Tato fáze může zahrnovat nejenom vývoj aplikace do její finální podoby, ale také jiné souběžné i následné služby jako školení, podpora, updaty a upgrady, nebo zajištění následného rozvoje aplikace.

4.2.2 Obchodní model z pohledu dodavatele

Základní otázkou z pohledu dodavatele je, jak nastavit správný rozsah modelu. V jistém pojetí se jedná o náhradu za získávání zakázek formou výběrových řízení, kde jsou pro

přípravu účasti zpravidla nutné shodné aktivity jako ve vytvořeném obchodním modelu. Aktivita obchodního modelu jsou rozebrány dále v této části práce. Průměrná příprava pro účast ve výběrovém řízení byla odhadnuta na 30 MD a vytvoření prototypu dle požadavků zákazníka by nemělo tento rozsah práce z důvodů vzniklých nákladů pro firmu výrazně přesáhnout.

Je tedy definován rozsah maximálně 30 MD prací a je třeba se zákazníkem domluvit takové požadavky na prototyp, aby byly v rámci tohoto časového fondu realizovatelné. Prototyp je zákazníkovi sestaven nejpozději do 30 dnů od začátku realizace analýz.

Náklady ze strany dodavatele jsou tedy v první fázi 30 MD. Následně můžou nastat dvě varianty. Tyto náklady se dodavatelské firmě vrátí v případě, kdy se zákazník rozhodne pokračovat ve vývoji tohoto projektu, pokud se zákazník rozhodne ukončit pokračování projektu, tyto náklady zůstávají na straně dodavatele. Je tedy třeba v rámci první fáze postupovat tak, aby byly maximalizovány šance, že se zákazník rozhodne pokračovat, a zároveň minimalizováno, že zákazník pokračování projektu odmítne.

Cena za prototyp aplikace je v případě kladného rozhodnutí zákazníka definována před zahájením realizace tohoto prototypu a je stanovena jako násobek hodinové sazby pracovníků dodavatele a odhadovaný počet hodin potřebných pro sestavení aplikace. Výpočet je tedy následovný:

$30 \text{ (počet člověkodní)} \times 8 \text{ (počet hodiny v rámci jednoho člověkodne)} \times \text{hodinová sazba (cena za hodinu práce konkrétního pracovníka)} = \text{Cena prototypu pro zákazníka}$

První fáze přístupu tohoto obchodního modelu

V první fázi je velmi důležité stanovit tým, který bude na projektu pracovat. V rámci výběru tohoto týmu je podstatné určit v rámci agilního vývoje softwaru role. Je tedy potřeba jmenovat Scrum Mastera, Product Ownera a tzv. Self Organized tým.

Product owner společně s konzultantem (může se jednat pouze o jednu osobu) zjistí a definuje potřeby zákazníka. Vznikne Product Backlog (pro demo v rámci prvních dvou sprintů) společně s definováním User Story.

Prototyp je zákazníkovi sestaven do 30 dnů a zpřístupněn on-line. V rámci těchto dnů proběhnou dva sprinty. Délka sprintu je přizpůsobena konkrétní náročnosti projektu; ideální délka sprintu je jeden týden a je volena zejména z nákladových důvodů.

Na začátku prvního sprintu je definován sprint backlog pro první sprint – z obsahové stránky sprintu se zde především jedná o sestavení komponent z funkčního hlediska. Po prvním sprintu je vytvořené první demo – Sprint Review (neprezentuje se zákazníkovi). Na začátku druhého sprintu se definuje sprint backlog pro druhý sprint – jedná se především o uzpůsobení komponent z hlediska specifik zákazníka a případně dopracování nedokončených funkcionalit z prvního sprintu.

Po druhém sprintu je vytvořené druhé (aktualizované) demo. Toto demo se již prezentuje zákazníkovi formou online přístupu k aplikaci.

V rámci každého sprintu probíhá Daily Scrum – stanovený ideálně na dopolední hodinu, kdy jsou již všichni členové týmu a Scrum Master přítomni. Daily Scrum je vždy krátký, ideálně do 15 minut. Během této doby projedná tým se Scrum Masterem, co zpracoval minulý den, co vytvoří tento den, případně zda jsou v jejich práci nějaké problémy či překážky. Tato schůze je důležitá k zajištění kontinuity sprintu a udržení správného tempa všech členů týmu.

Následně probíhá hodnocení zákazníkem – testování aplikace a vyhodnocení. V tomto období je dostupná omezená podpora. Na tuto fázi má zákazník vyhrazeno 10 pracovních dní. Podpora je zde důležitá. V rámci krátké doby, během níž je vytvářen prototyp, je velmi náročné odfiltrovat všechny chyby. S tím musí být zákazník obeznámen. Podpora v těchto deseti dnech, kdy má zákazník prototyp zpřístupněný k otestování, musí být schopna rychle reagovat na podněty zákazníka. Jedná se zejména o možnost zaznamenat zákaznickovy podněty prostřednictvím telefonní linky nebo k tomu určeným systémem. Následně je nutná reakce. Ta může představovat opravu chyby nebo jiného vzniklého problému či pouze informaci směřovanou k zákazníkovi a vysvětlující příčinu chyby. V rámci této podpory jsou poskytovány pouze práce nezbytné k vyzkoušení prototypu, například přihlášení do aplikace, práva v aplikaci a jiné. Priority v rámci této podpory však mohou být nastaveny různě, a to podle potenciálu daného zákazníka.

Zákazníkovi je také vytvořený stručný manuál popisující funkce prototypu, základní ovládání, omezení současného řešení a možnosti dalšího rozvoje. Vše pouze v krátkosti. Maximálně tedy 4 stránky formátu A4.

Nejpozději poslední, tedy desátý pracovní den se zákazník musí rozhodnout, zda si přeje pokračovat v realizaci tohoto projektu, nebo chce tento projekt ukončit.

O pořízení se tedy zákazník rozhoduje až po vyzkoušení funkční části aplikace.

V této fázi má zákazník představu o výsledku řešení, seznámil se také s přístupem a komunikací ze strany dodavatele a už dokáže lépe odhadnout, zda mu takovýto projekt může v budoucnu přinést pozitivní výsledky.

Výhody z pohledu dodavatele

Využití tohoto obchodního modelu má mimo jiné za cíl přesvědčit zákazníka, aby si aplikaci pořídil. Často bývá rozhodování o pořízení nového softwaru ovlivňováno nejistotou o vhodnosti investice. Tato nejistota může být spojena s různými faktory, například tím, že vytvořené řešení bude sice splňovat definované požadavky, ale bude nedotažené, komplikované či jinak problematické, nebo že firma zvolená pro vytvoření a implementaci softwaru nebude poskytovat služby na odpovídající úrovni. Pokud ale zákazník přistoupí k využití modelu, uvidí výsledky, bude mu představeno řešení uzpůsobené právě jemu, je pravděpodobné, že se v závěru rozhodne kladně. Hlavní výhodou z pohledu dodavatele je tedy vyšší míra schopnosti přesvědčit zákazníka k realizaci.

Nevýhody z pohledu dodavatele

Po provedení analýz a sestavení prototypu aplikace se zákazník nerozhodne toto řešení využít a zaplatit. V takovém případě vzniknou firmě náklady ve výši hodin, respektive člověkodnů, strávených týmem na vytvoření a zpřístupnění demo aplikace.

4.2.3 Obchodní model z pohledu zákazníka

Z pohledu zákazníka představuje obchodní model tyto kroky:

1. Definování požadavků a očekávání od aplikace – zde je velmi důležitá součinnost zákazníka. Ten musí definovat své požadavky a musí mít také prostor na komunikaci s Product Ownerem. Ten má za úkol nejen zjistit požadavky

zákazníka, ale také se snažit navést zákazníka správným směrem, poradit mu a být mu při těchto rozhodnutích nápomocný.

2. Vývoj aplikace, během kterého probíhají analytické a programátorské práce – zde se jedná především o samotný vývoj, případně analytické práce za účelem upřesnění nejasných částí. Ze strany zákazníka již není tak nutná velká spolupráce jako v předchozím kroku, avšak zákazník by měl být neustále k dispozici, aby mohly být v případě potřeby ujasněny potřebné detaily a v rámci daného sprintu nedocházelo ke zbytečnému zdržení vývoje.
3. V daném termínu je nad testovými daty zpřístupněna online sestavená aplikace, a to – nejpozději do jednoho měsíce od zahájení projektu. Provoz aplikace se předpokládá nad testovými daty, neboť v tuto chvíli patrně ještě nebude možné využít některá ostrá data zákazníka.
4. V případě akceptování řešení zákazník zaplatí za dosavadní práce předem dohodnutou částku – na vyzkoušení aplikace a rozhodnutí, zda pokračovat, má zákazník deset pracovních dní od zpřístupnění aplikace. Nejpozději na konci této doby se zákazník musí závazně rozhodnout.
5.
 - a) V případě akceptace pokračuje další vývoj aplikace – v takové situaci je potřeba konzultovat další postup a požadavky pro aplikaci a pokračovat již běžně zvyklým způsobem ve vývoji.
 - b) V případě rozhodnutí zákazníka nepokračovat je spolupráce ukončena a zákazník nemá vůči firmě žádné závazky – zákazník se může rozhodnout, že mu takovýto styl řešení či spolupráce nevyhovuje a spolupráce může být ukončena bez jakýchkoliv plateb zákazníka.

Výhody z pohledu zákazníka

- **Ještě před rozhodnutím o zaplacení si zákazník vyzkouší část na míru uzpůsobeného řešení.** – Nejprve je vytvořen prototyp řešení zákaznickových potřeb, až poté se rozhodne. Rozhodnutí o investování do aplikace je tedy „odloženo“, nejprve jsou vidět výsledky.
- **Velkou část funkcí krabicového softwaru téměř nikdo nevyužije.** – Zákazník dostane, a tedy samozřejmě platí jen to, co opravdu ve firmě potřebuje.
- **Lze vidět, zda je vytvořené řešení přínosné a vyhovující.** – Prototyp vytvořený podle specifických potřeb je zákazníkovi zpřístupněný zdarma.
- **Pokud není zákazník s vytvořeným řešením spokojen, nic neplatí a spolupráce může být ukončena.** – Po provedených pracích v definovaném rozsahu se zákazník může rozhodnout o ukončení bez následků.
- **Pokud je zákazník s řešením spokojen, zaplatí částku definovanou v zahájení.** – Zákazníkovi je pak aplikace nad jeho daty kompletně zpřístupněna na místě dle dohody, případně pokračuje podle plánu další rozvoj aplikace.

4.2.4 Komplexní pohled na obchodní model v krocích

1. Výběr a oslovení zákazníků
2. Sjednání realizace s využitím navrženého obchodního modelu
3. Analýza a identifikování potřeb zákazníka
4. Definování rozsahu prototypu
5. Vývoj prototypu
6. Vytvoření přístupu k sestavenému prototypu (webová aplikace a vzdálený přístup)
7. Schválení/zamítnutí
8.
 - a. V případě schválení:
 - i. Zaplacení prototypu
 - ii. Analýza změnových požadavků
 - iii. Smluvní ujednání
 - iv. Dokončení aplikace dle požadavků
 - b. V případě zamítnutí:

- i. Identifikování potenciálních subjektů s podobnou využitelností sestaveného prototypu
- ii. Oslovení těchto subjektů a snaha o spolupráci
- iii. V případě zájmu pokračování bodem 1.

4.2.5 Výběr a oslovení zákazníků

V této části jsou identifikováni potenciální zákazníci, pro které bude navržený obchodní model určený. Zároveň je zde popsán postup výběru již konkrétních firem, jimž bude software prostřednictvím navrženého obchodního modelu nabízen.

Segmentace

Firma v současnosti operuje se zákazníky na trhu České a Slovenské republiky a navržený obchodní přístup bude určen právě pro zákazníky z těchto trhů.

Jako ideální zákazník je zvolen středně velký podnik, tedy přibližně 50–250 zaměstnanců, s ročním obrátem do přibližně 50 milionů eur. Mále podniky zde nejsou uvažovány z toho důvodu, že budou pravděpodobně více využívat krabicová řešení, kterým se sami přizpůsobí, než aby investovali do řešení, které by bylo přizpůsobeno právě jim na míru. Velké podniky nejsou zahrnuty z důvodů rozhodování, jež mnohdy probíhá v podnikové hierarchii na vysoké úrovni a o investici musí být pevně rozhodnuto dopředu. Spíše lze tedy očekávat, že segment zákazníků bude prolínat mezi středně velkými až velkými podniky.

Dostatečný potenciál existuje u stávajících zákazníků ostatních (mimo Speciální aplikace) divizí společnosti. Lze využít toho, že tyto zákazníky máme, a lze tak dopředu identifikovat ty, kteří mají nějaké softwarové řešení, jež v rámci jeho standardizovaných funkcí, či v rámci modulů, nenabízí funkcionalitu, kterou by zákazník rád doplnil.

Mimo již stávající zákazníky je obchodní model vhodný pro širokou škálu firem, které nelze přesně vymezit. Může se jednat o podniky z oblasti financí, energetiky, výrobní podniky apod.

Targeting

Jak bylo rozebráno výše, bude se jednat o střední až velké podniky, kde se budeme zaměřovat jednak na stávající, jednak na nové potenciální zákazníky.

Oslovení stávajících zákazníků představuje ze strany společnosti PC HELP celkově nižší náklady. Proto budou upřednostněni tito zákazníci.

V dalším okruhu pak budou zařazeni noví zákazníci. Jak bylo vysvětleno, není zde žádné významné specifikum, které by omezovalo zaměření podniků. V rámci konkrétních oslovovacích kampaní však bude nutné učinit za účelem personalizovanějšího a cílenějšího přístupu specifický výběr.

Positioning

Stanovení způsobu prezentace obchodního přístupu bude založeno především na jeho výhodách plynoucích zákazníkům, tedy:

- Ještě před rozhodnutím o zaplacení si zákazník vyzkouší část na míru uzpůsobeného řešení.
- Lze si ověřit, zda je vytvořené řešení přínosné a vyhovující.
- Pokud zákazník není s vytvořeným řešením spokojen, nic neplatí a spolupráce může být ukončena.

Dále budou definovány marketingové materiály, které budou vytvořeny pro propagaci tohoto obchodního modelu a jeho sumarizaci pro potenciální zákazníky, kteří by nový model využili. Tyto kroky jsou důležité pro stanovení pozice.

Vytvoření profilu zákazníka

Na počátku je důležité definovat, na jaké zákazníky se s naší aktuální nabídkou budeme zaměřovat. Je zejména vhodné vybrat konkrétní užší skupinu zákazníků z důvodu cílenějšího a personalizovanějšího oslovení.

Postup výběru a oslovení zákazníků

Oslovování potenciálních zákazníků – formou PDCA cyklu, tedy: Výběr a naplánování
→ oslovení → vyhodnocení/ověření úspěšnosti → jednání a poté znovu od začátku.

- 1) P – Vytipování společností, například s využitím databází firem dostupných na internetu nebo jako samostatných aplikací, na základě odhadnutých kritérií.
Zvolení způsobu oslovení, například telefonické oslovení a následně předání marketingových materiálů přes e-mail.
Konkrétní specifikace výběru zákazníků může vypadat následovně:
Společnosti dle klasifikace ekonomických činností CZNACE:
E Zásobování vodou; činnosti související s odpady a sanacemi (36, 37, 38 a 39)
D Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu (35)
Roční obrat: 30–50 mil €
Počet zaměstnanců: 50–250
Je vhodné oslovovat zákazníky v podobné lokalitě, aby v případě realizování schůzek bylo možné tyto schůzky plánovat při jedné obchodní cestě.
- 2) D – Oslovení těchto vybraných společností – usilování o sjednání osobní schůzky, na které by byly prezentovány možnosti nabídky a konzultovány softwarové potřeby a požadavky zákazníka.
- 3) C – Vyhodnocení kategorie vytipovaných společností a způsobu oslovení, případně sestavení změn kritérií výběru.
- 4) A – Pokud vyjdou najevo nové společnosti, které by mohly být osloveny, tak opět oslovení „nových“ společností, případně oslovení jiným způsobem.
Udržování komunikace s již oslovenými společnostmi.

4.3 Vytvoření marketingových materiálů pro obchodní model

Je důležité nastavit některé marketingové nástroje tak, aby byl obchodní model lépe uchopitelný a vhodný k prezentaci. Příprava těchto nástrojů či materiálů bude pojata jako marketingová příprava samostatného produktu. Bude navržen vhodný název obchodního modelu, připraveny grafické podpůrné materiály, tedy tzv. produktový list, který však

nebude sloužit pro produkt, ale pro koncept obchodního modelu a také jako návrh některých webových úprav a podpůrných aktivit.

Vytvoření názvu obchodního modelu

Klíčové charakteristiky, z nichž je potřeba vycházet pro výběr vhodného názvu, jsou: vytvoření prototypu na míru, v případě neakceptace zákazník neplatí, o investici zákazník rozhoduje, až když má část řešení k dispozici, požadavky mohou být v průběhu upravovány, zákazník si ověří kvalitu spolupráce.

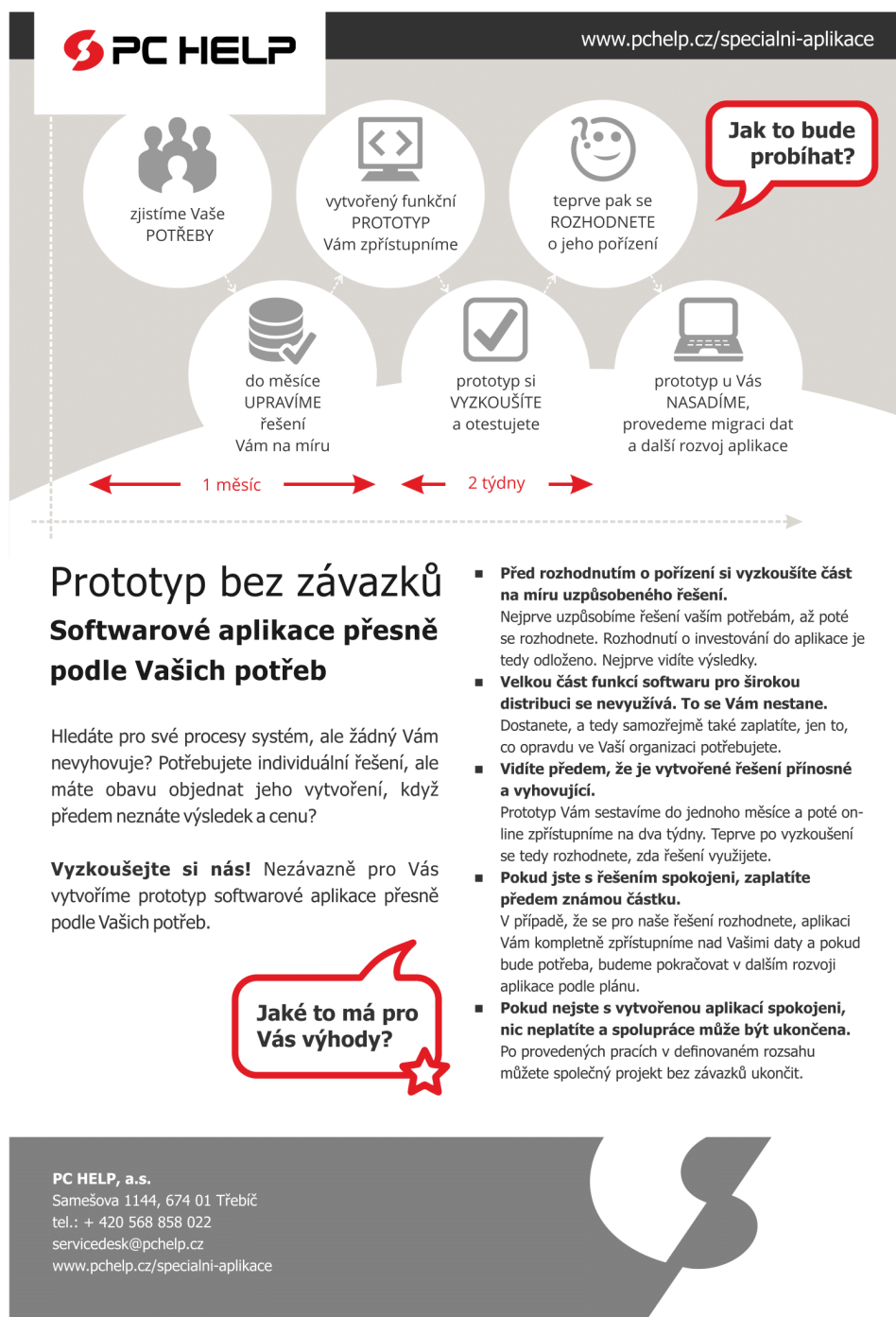
Na základě těchto klíčových charakteristik je třeba definovat takový název, aby tyto charakteristiky maximálně vystihovaly a zároveň se jednalo o jednoduchý a smysluplný název.

- Varianty, které přichází v úvahu, tedy jsou:
- Vyzkoušejte si nás bez závazků
- Aplikace na zkoušku zdarma
- Sestavení prototypu zdarma
- **Prototyp bez závazků** – zdá se být nejlepší variantou, protože v sobě zahrnuje jednak informaci, že se bude jednat o prototyp, a zároveň nese informaci, že je bez závazků, což plně vystihuje hlavní charakteristiky
- Prototyp zdarma
- Prototyp na míru zdarma
- Aplikace na zkoušku

Vytvoření produktového listu

Vytvoření grafických materiálů je vhodné zejména pro situace, kdy je zákazník seznamován s obchodním modelem poprvé. V takových situacích je vhodné doplnit prezentaci obchodního modelu, ať už osobní, telefonickou nebo e-mailovou, grafickým podkladem, na který se může zákazník podívat a získat relativně jednoduchý přehled o základních faktech, jež mu chceme sdělit. Grafické doplnění je navíc dobré i z důvodu zákaznickova vnímání, protože mozek je schopen rychle a relativně podrobně analyzovat a interpretovat graficky zpracované informace nad písemnými.

Pro účely obchodního modelu byl tedy vytvořen následující grafický materiál. Je vhodné ho vyvěsit na webu, kde se budou nacházet i detailní informace týkající se obchodního modelu, v příloze e-mailu či v tištěné formě.



Obrázek 8: Marketingový list obchodního modelu Prototyp bez závazků (Vlastní zpracování)

Návrh webových aktivit a změn

V rámci podpory propagace bych na webu společnosti www.pchelp.cz doporučil vytvořit novou podstránku, která by obsahovala informace týkající se obchodního modelu. Byl by zde také dostupný vytvořený grafický materiál. Dále by bylo vhodné do této podstránky umístit poptávkový formulář, aby byla ze strany návštěvníků webu možná rychlá reakce v případě dotazů či jiných požadavků. Zprávy zasílané z poptávkového formuláře by byly směřovány na e-mail odpovědné osoby, tedy konkrétního obchodníka.

V dalším ohledu by bylo dobré se zaměřit na zvýšení zpětných odkazů vedoucích přímo na nově vzniklou podstránku. Tyto zpětné odkazy mohou být podpořeny placenými kampaněmi typu PPC.

Další možností je aktivně komunikovat přes sociální sítě, konkrétně na síti Twitter a LinkedIn.

Po vytvoření a umístění všech materiálů na web doporučuji oslovit stávající zákazníky a předat jim informace o nově vzniklém obchodním modelu s odkazem na webovou podstránku.

4.4 Ekonomické zhodnocení obchodního modelu

Na analytické a vývojářské práce spojené s vytvořením prototypu aplikace, který bude následně zpřístupněn zákazníkovi, je vyhrazeno 30 MD.

a) Přijmutí řešení – pokračování v projektu

V takové situaci se tedy 30 MD investovaných do vytvoření a zpřístupnění prototypu firmě vrátí a nevzniknou tak žádné náklady, které by nebyly proplaceny. Navíc je zde zvýšena šance úspěchu kompletní realizace projektu pro zákazníka, viz vlastnosti a důvody obchodního modelu v předešlých částech.

b) Zamítnutí řešení – ukončení projektu

V případě, kdy se zákazník po zpřístupnění demo aplikace rozhodne, že ve spolupráci nechce dále pokračovat, je projekt ukončen a ze strany zákazníka neexistují žádné závazky. V takové situaci vzniknout firmě

náklady ve výši času stráveném na vytvoření a zpřístupnění tohoto prototypu, tedy 30 MD. Tyto náklady již nebudou od zákazníka proplaceny, je tedy třeba tyto náklady minimalizovat. To lze zajistit tím, že budou vytipovány a osloveny firmy, které svým předmětem podnikání odpovídají té, u níž byla další spolupráce po sestavení prototypu zamítnuta. Smyslem je zajistit, aby byl prototyp v jeho aktuální formě nebo pouze s drobnými úpravami realizován pro dalšího zákazníka. V případě realizace pak budou náklady, především dle rozsahu drobných úprav na prototypu, sníženy na minimum. V případě, kdy se i druhý zákazník rozhodne ukončit spolupráci, je třeba postupovat obdobným způsobem a získat dalšího zákazníka. Pokud dojde k více neúspěchům, je třeba zvážit změny či obchodní model Prototyp bez závazků ukončit.

Pokud toto řešení srovnáme se získáváním zakázek formou výběrového řízení, jedná se o stejnou investici MD. Nicméně z důvodu, že se v rámci navrženého obchodního modelu navrhuje personalizovanější přístup a neodehrává se cenová soutěž mezi konkurenty, považují navržený obchodní model za vhodnější a v mnoha aspektech s větší šancí na úspěch. Nicméně se nejedná o přístupy, které by byly vzájemně zaměnitelné.

Z ekonomického hlediska je však třeba vyhodnocovat projekty realizované navrženým obchodním modelem Prototyp bez závazků. V situaci, kdy by nebyla vysoká úspěšnost akceptace řešení zákazníkem (méně přijmutí než zamítnutí), je nutné rozhodnout, zda provést změny v obchodním modelu, nebo tento model zcela ukončit či pozastavit.

ZÁVĚR

Tato práce se zabývala návrhem obchodního modelu pro IT společnost a v rámci obchodních a propagačních aktivit dalšími vhodnými opatřeními.

Pro nabytí bližších znalostí, definic pojmů a uvedení relevantních informací jsem se v první části této práce nejprve věnoval teoretickým východiskům, z nichž jsem vycházel zejména při realizaci vlastních návrhů. V rámci této části jsem blíže rozvedl oblasti týkající se obchodních činností prováděných v rámci prodeje, obchodních a marketingových přístupů a také agilního vývoje, který je klíčový pro navržený obchodní přístup společnosti PC HELP, a.s.

V další části jsem společnost analyzoval, abych o ní získal bližší informace, které by mohly být dále využity v části vlastních návrhů řešení. Analytická část tedy obsahuje představení společnosti, seznámení s nabízenými produkty a týmy, které uvnitř společnosti existují. Pro rozbor vnějšího prostředí byla použita analýza PEST a Porterův model, k analýze interních faktorů jsem využil McKinseyho model 7S. Dále jsem sestavil marketingový mix produktů týmu Speciální aplikace a v krátkosti jsem se s použitím vybraných ukazatelů zabýval analýzou ekonomické situace. Na základě výše zmíněných postupů jsem závěrem sestavil SWOT analýzu, v jejíž rámci jsem dále rozebral všechny její položky.

Třetí část, která se již zabývala vlastním návrhem obchodního modelu, představuje vlastní návrhy. Nejprve jsem shrnul současný přístup v rámci produktu b.Open a vývoje speciálních aplikací a následně popsal návrh obchodního modelu – jaký je jeho cíl, jaké bude mít přínosy a základní principy. Dále jsem navržený model rozebral z pohledu dodavatele i z pohledu zákazníka, tedy jaké činnosti a procesy jsou ze strany těchto dvou subjektů nezbytné. Krátce jsem se zabýval i výběrem a oslovením zákazníků, tvorbou marketingových materiálů a ekonomickým zhodnocením obchodního modelu.

Navržený obchodní model je vhodný k doplnění stávajících přístupů, je však třeba jej průběžně vyhodnocovat a případně upravovat o nové poznatky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) CHROMÝ, Jan. *Elektronické podnikání: informace, komunikace, příležitosti*. Praha: Extrasystem Praha, 2013. ISBN 978-80-87570-10-4.
- (2) OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. V Brně: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0425-2.
- (3) INVESTOPEDIA. *What are some examples of different types of business models in major industries*. [online]. 2015 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/ask/answers/042715/what-are-some-examples-different-types-business-models-major-industries.asp>
- (4) ADAMS, Tony. *Prodej: vše co jste si přáli vědět a báli se na to zeptat: [jak získat zákazníka, organizace, strategie, psychologie]*. Praha: Alternativa, 1995. ISBN 80-859-9310-4.
- (5) JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Management prodeje: vše co jste si přáli vědět a báli se na to zeptat: [jak získat zákazníka, organizace, strategie, psychologie]*. Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6533-4.
- (6) LYKOVÁ, Jana. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0205-3.
- (7) HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- (8) BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1095-1.

- (9) SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1536-0.
- (10) GOOGLE. *Nápověda Google – Výběr formátu reklamy* [online]. 2017 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://support.google.com/adwords/answer/1722124?hl=cs>
- (11) EPRAVO.CZ. *Internetová reklama a nevyžádaná obchodní sdělení šířená elektronickými prostředky* [online]. 2016 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/internerova-reklama-a-nevyzadana-obchodni-sdeleni-sirena-elektronickymi-prostredky-63234.html>
- (12) ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4194-6.
- (13) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Výpis z obchodního rejstříku – Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. 2015 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=571267&typ=PLATNY>
- (14) PC HELP, A.S. *Podnikový software* [online]. 2017 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.pchelp.cz/>
- (15) KRATOCHVÍL, Josef. *Interview*. PC HELP, a.s., Samešova 1144, 674 01 Třebíč Nové Dvory. 17. 11. 2016.
- (16) AUTOCONT CZ. *Zákon o kybernetické bezpečnosti* [online]. 2014 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.kybernetickyzakon.cz/>
- (17) CZECHTRADE. *BusinessInfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export*. [online]. 2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>
- (18) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad – ICT investice 2016* [online]. 2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z:

https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-vy42dggohg?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_redirect=%2Fc%2Fportal%2Fflayout%3Fp_1_id%3D20137706%26p_v_1_s_g_id%3D0&_3_keywords=investice+do+ict&_3_groupId=0

- (19) INTERNET IFNO. *Velký pohled Facebooku na české uživatele*. [online]. 2015 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/velky-pohled-facebooku-na-ceske-uzivatele-co-maji-nejvice-v-oblibe/>

- (20) PC HELP. *Kancelářské aplikace, firemní nástroje, software* [online]. 2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.bopen.cz/>

- (21) ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE. *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže* [online]. 2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz>

- (22) NEDVĚD, Adam, Tomáš DUCHÁČEK a Jiří SKUHROVEC. *ROZHODOVACÍ PRAXE ÚOHS – MÝTY A FAKTA* [online]. 2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.econlab.cz/wp-content/uploads/2014/10/2017-01-26-studie-uohs-final.pdf>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Investice do softwaru v ČR	38
Tabulka 2: ICT odborníci ve firmách	39
Tabulka 3: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech	50
Tabulka 4: Úrokové krytí (Vlastní zpracování).....	51
Tabulka 5: Doba splatnosti dluhu z provozního CF	52
Tabulka 6: Celková zadluženost	52
Tabulka 7: Doba obratu pohledávek	52
Tabulka 8: Doba obratu závazků	53
Tabulka 9: SWOT analýza	54
Tabulka 10: Uživatelé Facebooku v ČR dle věkových skupin	58
Tabulka 11: Uživatelé Facebooku v ČR dle vzdělání	58
Tabulka 12: Uživatelé dle jejich profesí	58

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Elektronické podnikání	12
Obrázek 2: Kolísání úmyslu koupit výrobek v průběhu prodejní prezentace	18
Obrázek 3: Znázornění metody Scrum	30
Obrázek 4: Organizační struktura firmy PC HELP, a.s.	35
Obrázek 5: Ukázka systému pro správu obsahu Alfresco	47
Obrázek 6: Logo b.Open	64
Obrázek 7: Základní princip obchodního modelu	72
Obrázek 8: Marketingový list obchodního modelu Prototyp bez závazků	83

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb 50

Graf 2: Vývoj tržeb 51